

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRESSA GIRÃO SGARZI FILLIPPE  
LARISSA FONTANA

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO PARA A  
ORGANIZAÇÃO VIRTUAL MOVINGSTONE

CURITIBA

2010

ANDRESSA GIRÃO SGARZI FILLIPPE  
LARISSA FONTANA

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO PARA A  
ORGANIZAÇÃO VIRTUAL MOVINGSTONE

Trabalho de Conclusão de Curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas do setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. Toni André Scharlau Vieira

CURITIBA  
2010

## RESUMO

Este trabalho é uma proposta de planejamento estratégico de comunicação para a organização virtual MovingStone e tem como objetivo principal contribuir para a estruturação da empresa, definindo diretrizes de comunicação que auxiliem no estabelecimento da identidade da organização, no relacionamento com os públicos e no posicionamento competitivo da marca. Para tal, apresenta-se inicialmente a fundamentação teórica a respeito dos temas relações públicas e comunicação organizacional estratégica, novas tecnologias da comunicação e gestão estratégica competitiva. Quanto à metodologia, o trabalho pode ser considerado uma pesquisa-ação e fez uso de métodos qualitativos, como pesquisa bibliográfica, documental e descritiva, e de levantamento como método quantitativo. Como resultado, são expostos o diagnóstico, com uma análise detalhada dos ambientes interno e externo e a identificação dos principais públicos de interesse, e as propostas de estruturação da empresa, de ações de comunicação a serem desenvolvidas e do método de avaliação mais adequado.

**Palavras-chave:** relações públicas; novas tecnologias da comunicação; organizações virtuais; gestão estratégica competitiva; planejamento estratégico de comunicação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA.....	10
2.2 NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO.....	23
2.2.1 Web 2.0 e as novas práticas de comunicação.....	27
2.2.2 Organizações virtuais.....	34
2.3 GESTÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS.....	45
2.3.1 Planejamento estratégico de comunicação.....	48
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	52
3.1.1 Histórico.....	52
<b>4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>54</b>
4.1 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	54
4.1.1 Dados do empreendimento.....	54
4.1.2 Setor de atividade.....	54
4.1.3 Fonte de recursos.....	54
4.1.4 Serviços.....	54
4.1.5 Preço.....	55
4.1.6 Estratégias promocionais.....	56
4.1.7 Estrutura de comercialização.....	56
4.1.8 Localização.....	57
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO.....	57
4.2.1 Diagnóstico.....	57
4.2.1.1 Análise ambiental.....	59
4.2.1.1.1 Ambiente interno.....	59
4.2.1.1.2 Ambiente externo.....	61
4.2.1.1.3 Matriz SWOT.....	67
4.2.2 Descrição da empresa.....	68
4.2.2.1 Proposta de valor.....	68
4.2.2.2 Modelo de negócio.....	68

4.2.2.3 Natureza.....	68
4.2.2.4 Missão.....	68
4.2.2.5 Visão.....	68
4.2.2.6 Objetivos.....	69
4.2.2.7 Políticas.....	69
4.2.2.8 Valores.....	69
4.2.3 Mercado de atuação.....	69
4.2.3.1 Abrangência.....	69
4.2.3.2 Clientes potenciais.....	70
4.2.3.2.1 Casas noturnas e eventos (pessoas jurídicas).....	70
4.2.3.2.2 Público que frequenta as festas e pesquisa sobre os artistas (pessoas físicas).....	70
4.2.4 Propostas de ações de comunicação.....	76
4.2.4.1 Comunicação interna.....	76
4.2.4.1.1 Manual do colaborador.....	76
4.2.4.1.2 Padronização da identidade visual dos artistas exclusivos da MovingStone.....	78
4.2.4.1.3 Utilização do <i>Skype</i> .....	80
4.2.4.1.4 Utilização de endereço de correio eletrônico padrão.....	81
4.2.4.2 Comunicação externa.....	82
4.2.4.2.1 Utilização de perfis da MovingStone nos <i>sites</i> de redes sociais <i>Orkut</i> e <i>Facebook</i> .....	82
4.2.4.2.2 Utilização de um perfil da MovingStone no <i>site</i> de redes sociais <i>Twitter</i> ....	86
4.2.4.2.3 Utilização de um perfil da MovingStone no <i>site</i> de redes sociais <i>Soundcloud</i> .....	88
4.2.4.2.4 Utilização de um perfil da MovingStone no <i>site</i> de rede social <i>MySpace</i> ..	90
4.2.4.2.5 Utilização de um <i>blog</i> .....	94
4.2.4.2.6 Utilização de um canal do <i>Youtube</i> .....	96
4.2.4.2.7 Programa de <i>WebTV</i> da MovingStone no canal Groove Channel.....	98
4.2.4.2.8 Utilização de um <i>Website</i> .....	102
4.2.4.2.9 Projeto anual de promoção da marca – Concurso de DJs.....	107
4.2.4.2.10 Promoção de evento semestral.....	111
4.2.4.2.11 Anúncios em revistas especializadas em música eletrônica.....	113
4.2.4.2.12 Apoio a eventos.....	115

4.2.4.2.13 Kits de imprensa e divulgação.....	116
4.2.4.3 Comunicação híbrida.....	118
4.2.4.3.1 Manual da marca.....	118
4.2.4.3.2 Boletins informativos digitais.....	120
4.2.4.4 Ações quanto ao objetivo principal.....	121
4.2.5 Avaliação das ações.....	122
4.2.6 Formulário de plano de ação.....	124
4.2.7 Cronograma.....	126
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>131</b>
<b>DOCUMENTOS CONSULTADOS.....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>158</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A configuração do cenário social contemporâneo, em que a informação adquire caráter dinâmico e instantâneo, se reflete diretamente no espaço mercadológico e, conseqüentemente, na constituição das organizações. A fim de se adequar a este novo paradigma informacional, emerge um novo tipo de organização, as organizações virtuais, que fazem mais uso das tecnologias de informação e comunicação do que da presença física para interagir e conduzir seus negócios.

Visto que a comunicação é um fator essencial para a consolidação de uma organização, tanto no mercado real quanto no ciberespaço, há a necessidade de se estabelecerem estratégias comunicacionais que atendam a esta nova realidade.

No âmbito das relações públicas, trabalhar a comunicação de maneira a proporcionar o ambiente exigido para o sucesso deste perfil de organização requer o desenvolvimento de um planejamento estratégico detalhado e a utilização de técnicas comunicacionais inovadoras que supram à dinamicidade e à instantaneidade que qualificam este mercado de atuação. Essa mudança de perspectiva exige que a comunicação, além de ser trabalhada de forma integrada, permeie todas as esferas relacionais da organização, sendo suas ações estrategicamente embasadas.

Um dos principais propósitos do planejamento estratégico nas organizações é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes que possibilitem reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e de superação dos desafios estabelecidos para a empresa.

Uma vez que a organização virtual existe em uma esfera na qual deve ser transparente no que concerne não só às informações econômicas, mas também aos procedimentos e metas e já que estar nesta esfera implica necessariamente em se expor, em ser coerente e preciso no que diz respeito à sua imagem, às informações que divulga e à forma com que utiliza a comunicação para permitir a interatividade intrínseca ao ciberespaço, a maneira como se dá o processo comunicativo neste perfil de empresa é distinto daquele que ocorre em uma organização não virtual, vistas suas peculiaridades ambientais.

Assim, a comunicação ganha notado valor no âmbito estratégico, pois fornece suporte à organização virtual para a consecução de suas finalidades,

permitindo um ambiente de fronteiras permeáveis em que se privilegia a interatividade. Esse novo cenário, em que a tecnologia e a informação são atores centrais, e, por conseguinte, atuam na transformação das relações de trabalho e da gestão empresarial, ao trazerem as relações e o conhecimento para o cerne das atividades organizacionais, faz com que a comunicação esteja ativa e integralmente presente nos processos decisórios e estratégicos da organização.

Nesse sentido, a proposta de um planejamento de comunicação estratégica e, logo, a proposta das relações públicas estratégicas, de acordo com as características das empresas virtuais, pode contribuir para que haja melhor controle de suas atividades e mais clareza com relação a sua identidade, objetivos e procedimentos. Contribui também para que as informações geradas não sejam aleatoriamente disseminadas, mas sim fornecidas de maneira estratégica através das ferramentas de comunicação utilizadas, para que os públicos de interesse sejam eficientemente atendidos.

Portanto, este trabalho justifica-se teoricamente por fomentar o debate sobre a configuração recente das organizações virtuais, que acaba por exigir uma postura diferenciada do profissional de relações públicas no fazer e estabelecer a comunicação. Do ponto de vista prático, este estudo visa desenvolver uma proposta de estruturação e um planejamento estratégico de comunicação para uma organização virtual específica.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é contribuir para a estruturação da agência MovingStone, definindo diretrizes de comunicação que auxiliem no estabelecimento da identidade da organização, no relacionamento com os públicos e no posicionamento competitivo da marca.

Para que este objetivo principal seja atingido, tem-se como objetivos específicos fazer uma revisão bibliográfica sobre comunicação estratégica, novas tecnologias de comunicação e organizações virtuais; propor a estruturação da empresa; realizar uma análise de mercado e de públicos; elaborar o plano de comunicação estratégica para a agência; e, com isso, adquirir experiência e conhecimento na área de comunicação estratégica e no mercado em que a agência está inserida.

A seguir, no primeiro capítulo da fundamentação teórica, discorre-se sobre o conceito de relações públicas, fundamentado em duas das perspectivas apresentadas por Kunsch (2003), a de relações públicas como função estratégica e



como função administrativa. O que se vincula ao propósito da atividade sugerido por Simões (2001; 2006), também mencionado para dar base ao conceito desta profissão. Exploram-se as seis funções descritas por Simões (2006), complementadas pela visão de Pinho (2003). Torna-se relevante também para os objetivos deste trabalho tratar os conceitos de comunicação organizacional e comunicação estratégica vinculados às relações públicas, tendo como principais referenciais teóricos Marchiori (2008), Oliveira e Paula (2008) e Torquato (1986).

Passa-se, então, para a fundamentação das novas tecnologias da informação e da comunicação, tendo como autores-chaves Castells (1999; 2005), Marcuschi (2004) e Wolton (2003), o que faz oportuna a discussão que envolve a *Web 2.0* e as novas práticas da comunicação. Para tanto, utilizou-se principalmente Lévy (1999) e Recuero (2009). Dirige-se, então, para a conceituação de organizações virtuais, tendo Cano, Becker e Freitas (2004), Toledo e Loures (2006) e Scott (2008) como importantes referências.

O terceiro tópico da fundamentação aborda, primeiramente, o conceito de gestão estratégica nas organizações virtuais e, de forma mais específica, a descrição do planejamento estratégico de comunicação, utilizando como referências Lobato, Filho Torres e Rodrigues (2009), Torquato (1986) e Kunsch (2003).

Em seguida, são apresentadas as análises realizadas a respeito do contexto social, cultural, político e econômico atual do mercado em que a organização atua, de seus principais concorrentes, de seu público-alvo e de seu ambiente interno. Esse diagnóstico apresenta principalmente informações que são relevantes ao planejamento de comunicação. São descritas, então, as propostas de estruturação da empresa e de gestão da comunicação, através do planejamento.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, as referências e documentos consultados, apêndices e anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

Uma organização pode ser definida como um grupo de pessoas que desempenha atividades de forma complementar e coordenada, com vistas a atingir objetivos tanto comuns quanto pessoais (KUNSCH, 2003). Sendo compreendida dessa forma, pode-se dizer que um fator importante para que uma organização se consolide é a comunicação.

A associação, a cooperação e o trabalho conjunto pressupõem a interação entre os membros envolvidos. Essa interação e a comunicação em si podem acontecer de forma natural, como percebemos desde as relações mais básicas entre os seres humanos até o surgimento de redes informais de comunicação dentro das organizações. “Os sistemas informais de comunicação emergem das relações sociais entre as pessoas” (KUNSCH, 2003, p. 83).

Porém, a sintonia e o bom funcionamento das atividades dos setores e indivíduos de uma organização não costumam se basear apenas nas interações informais que ocorrem entre ela e seus públicos e entre os indivíduos pertencentes a esses públicos. Segundo Marchiori (2008):

As organizações são compostas por uma rede de relações internas e tudo depende de que maneira a empresa trata essas relações junto a seus públicos. É preciso que haja relacionamentos efetivos, o que exige entendimento e comprometimento tanto dos públicos quanto da organização. (MARCHIORI, 2008, p. 33).

Portanto, faz-se necessária a gestão racional dessa comunicação, para que seu potencial seja otimizado e para que conflitos que possam surgir das interações naturais sejam minimizados.

Nesse contexto, as relações públicas atuam administrando os processos de interação e os fluxos de informação entre a organização, seus públicos e o ambiente em que estão inseridos e identificando os interesses envolvidos, ou seja, gerindo relacionamentos, para, assim, buscar um consenso de forma justa e sem conflitos, o que contribui para um processo evolutivo (KUNSCH, 2003; MARCHIORI, 2008). “As relações públicas têm, por natureza, um caráter amplo e estão engajadas na

obtenção de pontos de equilíbrio entre os diversos pontos de vista e colocações” (LESLY, 1995, p. 4).

Segundo Vigneron (2001, p. 98), “o papel do profissional da comunicação é analisar os fenômenos de comunicação, orientar e formar as pessoas com a finalidade de melhorar o desempenho de cada um e o dos grupos”.

A partir dessas definições, torna-se clara a função das relações públicas enquanto uma instância mediadora entre a organização, seus públicos internos e externos, a opinião pública, o mercado e a sociedade como um todo.

Deve-se considerar, no entanto, que a mediação não se baseia na simples disseminação de informações sobre a organização, seus serviços, funções e interesses para buscar o reconhecimento por parte de seus públicos. Para que haja a legitimação da comunicação no ambiente organizacional é preciso que se vá além da perspectiva técnica. A mediação significa exercer a comunicação em seu sentido etimológico, ou seja, tornar algo comum, nesse caso, a informação (KUNSCH, 2003). “O verdadeiro trabalho de relações públicas é aquele que, além de informar, propicia o diálogo.” (KUNSCH, 2003, p. 106). É necessário, portanto, que essa mediação esteja focada no processo de construção de relacionamentos efetivos, uma vez que

Há um novo paradigma nessa área [comunicação organizacional], a interação dialógica que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a *comunicação para além da racionalidade técnica*. (MARCHIORI, 2008, p. 29).

Sendo assim, a transposição da natureza técnica comunicacional através do uso da comunicação em sua forma integral permite à organização a consecução de seu objetivo primeiro: sua existência, tecnicamente denominada missão (Oliveira, 2007). “Pode-se pressupor como objetivo da atividade de Relações Públicas a cooperação mútua, entre as partes do sistema organização-públicos visando à consecução da missão organizacional.” (SIMÕES, 2001, p. 52)

Simões (2006), através de uma ampla rede teórica, defende a ideia da informação como o elemento essencial para as relações públicas, tanto para promover a comunicação interna e a assessoria dos cargos administrativos, quanto para conhecer os públicos da organização e com eles estabelecer diálogos. “(...) a atividade de Relações Públicas – como quase todas que se referem a um nível de

administração – está condicionada a resolver inúmeras incertezas. Sendo assim, a necessidade de informação está no seu âmago.” (SIMÕES, 2006, p. 86).

Porém, ainda segundo o autor, a informação não é simplesmente passada ao público da forma como objetiva a organização. A mensagem transmitida consiste em um conjunto de dados, que somente ganharão significado e, assim, tornar-se-ão informações através da interpretação e possível reação do receptor:

Conclui-se que, do ponto de vista da Gestalt, a informação para a esfera de Relações Públicas deve ser entendida, antes de tudo, como elaboração da percepção do receptor. A informação está no receptor, e não nos dados. Deve ser entendida como a sintetização sinérgica de dados – a informação é mais do que a simples soma dos dados. Além disso, é da natureza da informação produzir energia, levando à ação o(s) receptor(es). Os dados são a matéria-prima e a informação, a forma. Dito de outro modo, a informação organiza. (SIMÕES, 2006, p. 42).

Fica clara, com isso, a relação dialética entre organização e públicos, em que uma parte afeta e é afetada pela outra. Evidencia-se também a importância das relações públicas como uma função que representa a preocupação com o interesse público dentro das organizações e que possibilita que elas se projetem ao conhecimento público.

Segundo Lesly (1995),

Relações Públicas é um meio para que os desejos e interesses do público sejam sentidos pelas instituições que atuam em nossa sociedade. Interpreta e comunica aquilo que o público tem para dizer para organizações que, normalmente, não seriam sensíveis a essas manifestações, assim como comunica o que as organizações têm a dizer para os públicos. (LESLEY, 1995, p. 6).

Tal conceito está em plena sintonia com um dos modelos de relações públicas propostos por Grunig (2003), a “comunicação simétrica de duas mãos”. Através desse modelo, o trabalho das relações públicas busca não apenas conhecer os públicos da organização para posicioná-la da forma mais eficiente, mas também estabelecer canais de interação e troca recíproca de informações. Visa também a equilibrar os interesses da organização e de seus públicos, baseando-se na negociação e no consenso.

Considerando a abrangência das definições atribuídas às relações públicas, são destacadas aqui duas das abordagens apresentadas por Kunsch (2003) que estão intimamente ligadas com os propósitos deste trabalho. A primeira é a de relações públicas como uma função estratégica da empresa e que, como tal, busca “ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é

a razão do seu empreendimento (...) bem como a definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro.” (KUNSCH, 2003, p. 103). Segundo essa perspectiva, as relações públicas atuam no planejamento das estratégias comunicacionais de uma empresa, baseando-se na identificação das condições do ambiente, das características de seus públicos estratégicos e visando a estabelecer canais de contato recíproco, a fortalecer o aspecto institucional da empresa e prevenir conflitos.

A segunda definição se refere à função administrativa. Sob essa visão, além de atuar no planejamento e na execução de estratégias de comunicação, as relações públicas “por meio de suas atividades específicas, visam a atingir toda a organização, fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores, grupos, subgrupos etc.” (KUNSCH, 2003, p. 100). Assim, as relações públicas administram tanto as ações de comunicação voltadas aos públicos externos quanto a comunicação interna da organização, orientando as diversas áreas nas relações com seus públicos.

A respeito das funções desempenhadas pelas relações públicas, Simões (2006), mais objetivamente, elenca aquelas que segundo ele são citadas consensualmente por profissionais e estudiosos da área. A primeira delas é pesquisar sobre a organização, sobre os públicos que de alguma forma se relacionam com ela, sobre os interesses, opiniões e expectativas dessas partes, sobre o relacionamento organização-públicos e sobre os canais de comunicação utilizados para estabelecer essa relação. Essa função claramente diz respeito à coleta de dados, que servirão para a construção de informações, essenciais ao exercício das relações públicas. “A pesquisa torna possível o conhecimento da empresa, de sua situação externa e interna, dos problemas que afetam sua posição perante a opinião pública e os públicos.” (PINHO, 2003, p. 12).

A segunda função descrita por Simões (2006) é, tendo transformado esses dados em informações relevantes, diagnosticar e compreender a situação da organização, dos públicos, do relacionamento entre eles e do contexto em que estão inseridos. “O diagnóstico implica conhecer a realidade na qual se pretende atuar, e refletir sobre ela.” (SIMÕES, 2006, p. 74).

A terceira é prognosticar, ou seja, fazer previsões realistas a respeito do futuro da organização e de suas relações, baseando-as em pesquisas e no conhecimento da dinâmica desses processos, com o intuito de evitar conflitos ou ao

menos preparar a organização para possíveis conflitos (LESLY, 1995; SIMÕES, 2006).

Ainda segundo Simões (2006), a quarta função é assessorar os líderes organizacionais a respeito de normas e políticas que possam afetar os interesses de seus públicos, ou seja, fornecer informações aos cargos administrativos para que esses tenham suas incertezas minimizadas nos processos de tomada de decisão e implantação de políticas e ações. O autor ressalta que para realizar essa assessoria é essencial que tanto o diagnóstico quanto o prognóstico estejam bem fundamentados.

A quinta função é planejar e implementar programas de comunicação para promover ou intensificar os relacionamentos entre a organização e para evitar ou reduzir falhas nesse processo, utilizando as ferramentas e a linguagem mais adequadas para a transmissão da mensagem conforme seu objetivo (LESLY, 1995; SIMÕES, 2006). Segundo Pinho (2003), nas organizações, “[...] o profissional de Relações Públicas estabelece em conjunto com a alta administração as estratégias que visam melhorar sua imagem e facilitar a comunicação com os públicos de seu interesse.” (PINHO, 2003, p. 11).

Finalmente, a sexta função consiste em avaliar e controlar o impacto das ações de comunicação implantadas, novamente com o objetivo de obter informações para conhecer a situação da organização e, com isso, verificar os resultados alcançados e a necessidade de alterações. O que demonstra mais uma vez a relação dialética entre organização e públicos, pois a avaliação e o controle dependem da mensuração da reação destes à ação de informar daquela. A avaliação e controle, portanto, culminam em um novo diagnóstico (SIMÕES, 2006).

O diagnóstico, tanto anterior quanto posterior à implementação dos programas, permite a identificação dos meios mais adequados à obtenção dos resultados esperados. Para que as relações públicas atinjam seus objetivos no desempenho de todas as suas funções e em todas as etapas do processo, utilizam recursos, meios e atividades de comunicação. Pinho (1990) cita como instrumentos das relações públicas os meios de comunicação, tanto de massa, como a televisão, o rádio, o jornal, a revista e o cinema, quanto de comunicação dirigida, como apresentações e debates orais, reuniões, jornal mural, correspondências, *newsletter* e mesmo o telefone.

Outro tipo de instrumento são os eventos internos e externos promovidos pela organização, como uma forma de comunicação aproximativa, que reforça sua identidade institucional e atrai a atenção do público e da imprensa para ela.

Por fim, são utilizadas também as atividades de comunicação, como a editoração, que é a seleção e produção de materiais de comunicação em formato impresso, sonoro, visual e audiovisual, que permitem “ajustar o conteúdo da mensagem ao canal e produzir a emissão da informação” (PINHO, 1990, p. 77); a divulgação, que consiste no uso de meios para atingir diretamente o público em geral, através da imprensa e de forma gratuita; e a propaganda institucional, que é a utilização de espaço de propaganda paga nos meios de comunicação, para a divulgação de mensagens a respeito da organização e sua identidade e, assim, procurar obter a colaboração do público.

Kotler (2003) cita ainda como instrumento de relações públicas os serviços de utilidade pública, ou seja, desde o simples investimento financeiro em causas sociais até o planejamento e a condução de programas que visam a trazer algum benefício para a sociedade. Essas ações podem ser consideradas instrumentos de comunicação, já que agregam valor simbólico à organização.

É importante ressaltar que essa dimensão técnica serve como ferramenta às ações de relações públicas. Essas ações devem estar baseadas no diagnóstico e no planejamento, para que esses instrumentos não sejam utilizados de maneira aleatória, mas sim aplicados de forma racional e coerente, ou seja, com um propósito definido, de acordo com as características da mensagem.

A disponibilidade de inúmeras ferramentas não implica necessariamente em atingir a “intercompreensão”, princípio básico da comunicação, de acordo com Wolton (2003), uma vez que sem conhecimento a informação não possui valor. Torna-se importante, então, a competência de mediação do profissional de relações públicas em discernir qual a informação relevante a ser transmitida e a quem transmitir. Assim sendo:

O limite aqui é a competência. O acesso a toda e qualquer informação não substitui a competência prévia, para saber qual informação procurar e que uso fazer desta. O acesso direto não suprime a hierarquia do saber e do conhecimento. (WOLTON, 2003, p. 87).

A competência pressupõe a capacidade de selecionar as informações que possuem valor comum, ou seja, cujos signos sejam compartilhados tanto pela organização quanto pelos públicos de interesse que as acessam. É com base nesse

discernimento que há a possibilidade de construção e reconstrução da comunicação, gerando, portanto, sentido para o processo comunicativo.

Para que haja essa troca efetiva de informação, é essencial que o profissional de relações públicas conheça seus públicos-alvo, pois “esta relevância está diretamente relacionada ao público para o qual a mensagem é dirigida” (BUENO 2003, p. 58 *apud* TREVISAN 2006, p. 9), já que cada público possui suas particularidades e, portanto, signos e referenciais próprios.

Os públicos com os quais as organizações se relacionam não se limitam à recepção passiva de informações. Exigem transparência, exercem pressão sobre o processo decisório e sua insatisfação pode afetar a credibilidade da organização. Segundo Fortes (2002),

Essas “partes interessadas” (stakeholders) nos destinos da organização questionam a legitimidade das empresas, que é conseguida somente quando as controvérsias públicas são administradas pelas Relações Públicas e as demandas apresentadas são atendidas. (FORTES, 2002, p. 82).

Aguiar (2003) define *stakeholders* como “públicos fundamentais com os quais uma organização – pública ou privada – deve interagir e se relacionar para a construção e manutenção de sua imagem de marca ou de seus produtos e serviços”. Os *stakeholders* abrangem público interno, fornecedores, parceiros, concorrentes, poderes públicos, instituições educacionais, associações, ONGs, imprensa e comunidade (FORTES, 2002).

Pode-se concluir que os *stakeholders* são públicos que têm interesse a respeito da organização e pelos quais a organização se interessa. São grupos que afetam a organização e que por ela são afetados.

O objetivo das relações públicas junto às organizações é mediar esses diversos relacionamentos a fim de assegurar uma coexistência positiva entre organizações e seus públicos. Como menciona Nogueira (1985), ao escrever sobre os objetivos em longo prazo das relações públicas de uma empresa:

Conquistar e manter a credibilidade e a aceitação da companhia junto a seus principais públicos-alvo, de maneira a assegurar à empresa a criação e a projeção de uma imagem institucional positiva, bem como auxiliá-la a alcançar suas metas de mercado. (NOGUEIRA 1985, p. 45 *apud* PINHO 2003, p. 11).

Já que a organização precisa se relacionar com essa diversidade de públicos, conclui-se que uma comunicação planejada e dirigida é de extrema



importância para que se mantenha um relacionamento harmônico que propicie a convergência de interesses. Como cita Marchiori (2003):

A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico, que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona. (MARCHIORI, 2003, p. 27).

As organizações percebem, assim, a comunicação como parte da estratégia para a aquisição de seus objetivos e, conseqüentemente, uma atividade constante e integrante do processo decisório.

Com a globalização e o conseqüente aumento de interações e cooperações que transpõem barreiras temporais e geográficas, passa-se de uma estrutura social baseada na economia industrial, para uma sociedade cujo principal valor econômico é a informação. De acordo com Dias (2005), pode-se entender a globalização como um processo que visa a neutralizar barreiras geográficas, promovendo a interação em escala mundial.

Tem-se, assim, a informação como peça fundamental de transição de um modelo organizacional mecanicista para um modelo em que as trocas de conteúdo são privilegiadas (TOLEDO & LOURES 2006, p. 2). Essa nova perspectiva coloca a informação e o diálogo no cerne das questões organizacionais, o que “traz impactos econômicos, políticos, sociais e culturais para as organizações.” (OLIVEIRA & PAULA 2008, p. 5).

A fim de que esses impactos sejam positivos, faz-se necessário manter relacionamentos efetivos com os diversos públicos de interesse. Segundo Marchiori (2008), são esses relacionamentos os responsáveis pela promoção de ações por parte das organizações, que as viabilizam como empreendimento. No entanto, é a gestão do processo comunicativo intrínseco a estes relacionamentos que confere a efetividade necessária para a manutenção de uma organização saudável:

Toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isto só se consegue com um programa de comunicações. (TORQUATO, 1986, p. 57-8).

Esses programas de comunicação, segundo Kunsch (2003), permeiam as atividades das organizações e configuram o que se denomina comunicação organizacional. No intuito de escapar de uma definição instrumental de comunicação organizacional, Cardoso (2006) propõe que se entenda a comunicação como:

(...) um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos. (CARDOSO, 2006, p. 1127).

Devido a essa característica ambiental plural, dinâmica e complexa da comunicação organizacional, Kunsch (2003), a fim de apresentar sua “ação sinérgica” (KUNSCH, 2003, p. 150), propõe o conceito de comunicação integrada, que consiste na ação conjunta de suas esferas institucional, mercadológica, interna e administrativa.

A comunicação institucional, segundo a autora, visa a legitimar a imagem e a identidade da organização junto aos diferentes públicos, comunicando os princípios que a regem. Ou seja, baseia-se em “procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis suas propostas.” (FONSECA, 1999, p. 164 apud KUNSCH, 2003, p. 164). O que remete à perspectiva interpretativo-simbólica da comunicação organizacional que “prioriza o entendimento e o significado compartilhados” (MARCHIORI, 2008, p. 177).

Ainda segundo Kunsch (2003), a comunicação mercadológica é “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (KUNSCH, 2003, p. 162). Ou seja, é uma comunicação voltada ao público de consumidores e se dá principalmente a partir do planejamento, produção e veiculação de campanhas de divulgação com base nas expectativas do mercado.

Esse conceito se relaciona com a ideia de Kotler (2003) a respeito das relações públicas em apoio ao marketing<sup>1</sup>, segundo a qual podem auxiliar no posicionamento de produtos, influenciar públicos-alvo e desenvolver uma comunicação institucional que reflita em credibilidade para a marca.

Já a comunicação interna, como define Rodhia (1985), é “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (RODHIA, 1985 apud KUNSCH, 2003, p. 154). A

---

<sup>1</sup> “O marketing estuda a complexa relação entre os projetos de produtos, seus preços, sua comunicação, disponibilidade de mercado e a satisfação dos consumidores depois de efetuada a compra.” (SPRANDEL, 2009, p. 13).

comunicação interna aproxima-se, portanto, da proposta teórica psicológica da comunicação organizacional que

(...) concentra seus esforços em explicar o meio de informação no qual indivíduos estão localizados e estimula o alcance pelo qual eles respondem utilizando uma variedade de “filtros conceituais”, avaliando também como as relações informais afetam este filtro. (MARCHIORI, 2008, p. 177).

A comunicação voltada para o público interno é, então, uma ação que visa à manutenção de um ambiente organizacional saudável, a fim de aumentar a confiança mútua através da redução da incerteza, garantindo a transparência e a precisão das informações.

A comunicação administrativa, por sua vez, “relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 153). Aproxima, portanto, a comunicação organizacional à sua perspectiva funcionalista, que visa à consecução dos objetivos da organização através da comunicação. Conforme Marchiori (2008), essa perspectiva “ênfatiza a eficiência, a racionalidade, o atendimento aos objetivos, o controle no gerenciamento e a forma com que a comunicação fortalece o desempenho do trabalho dos funcionários” (MARCHIORI, 2008, p. 175).

A comunicação administrativa contribui, portanto, para a gestão dos processos organizacionais, ao tornar as metas comuns e compreensíveis de acordo com a especificidade de cada área da organização. Ela media os interesses hierárquicos distintos, assegurando a sinergia das ações, garantindo que tanto os objetivos gerais da organização quanto específicos de cada setor sejam respeitados.

A convergência dessas áreas de atuação da comunicação organizacional retoma o conceito proposto por Simões (2001) para a profissão de relações públicas, e logo, para a comunicação, que envolve a cooperação entre as diversas partes integrantes de uma organização, para que sua missão seja cumprida. Essa cooperação abrange os públicos relacionados à organização, dando às relações públicas papel de estopim para o processo de comunicação estratégica organizacional (MARCHIORI, 2008).

O enfoque da comunicação organizacional estratégica exercida pelas relações públicas visa a “ajudar as organizações a atingir seus objetivos, cumprir sua missão, desenvolver sua visão e cultivar seus valores” (KUNSCH, 2003, p. 103), conceitos esses intimamente ligados ao processo de planejamento estratégico. Assim, a comunicação organizacional mostra-se essencial, uma vez que “dá vigor e

consistência às grandes estratégias de planejamento, necessárias para a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais.” (TORQUATO, 1986, p. 104).

Conclui-se que a comunicação organizacional direciona seus esforços para auxiliar a organização na manutenção de seu ambiente e na consecução de seus objetivos. Portanto, deve fazer parte do planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, colaborar para a tomada de decisões e para a elaboração deste planejamento. Adquire, com isso, uma dimensão estratégica.

Considerando a importância da gestão da comunicação, a fim de que a organização como um todo caminhe para a consecução de sua missão, tendo em vista suas políticas, é necessário que as relações públicas trabalhem em um âmbito estratégico, visando a alinhar a atuação da comunicação à estratégia da empresa.

Segundo Marchiori (2008), o termo “estratégia” tem sua origem nos Estados Unidos, sendo primeiramente utilizado no cenário militar para definir as táticas utilizadas contra inimigos. No entanto, a adoção da palavra no âmbito administrativo remete ao período da década de 60, quando o contexto econômico mundial, caracterizado por uma maior abertura das empresas ao mercado, pela necessidade de diversificação e pela maior demanda dos consumidores, passou a exigir das organizações o desenvolvimento de instrumentos para prognosticar e se adaptar às transformações do mercado (OLIVEIRA & PAULA, 2008; MARCHIORI, 2008).

O conceito de estratégia, bem como sua aplicação, evolui juntamente com as mudanças do ambiente organizacional, partindo do modelo mecanicista para a visão do planejamento como um processo “amplo e não linear”, ou seja, envolvendo a participação de diversos níveis e setores organizacionais e sendo passível de reconfiguração (OLIVEIRA & PAULA, 2008).

Segundo Marchiori (2008)

[a estratégia] Passou a ser vista, então, como um significado para atingir a adequação entre uma empresa e o seu ambiente. É uma lógica de relacionamentos entre a empresa, seu sistema interno e seu ambiente. (MARCHIORI, 2008, p. 163).

A estratégia passa, assim, a proporcionar não somente ferramentas de prognóstico e adaptação, mas também diretrizes para o relacionamento com os *stakeholders*. “Cada vez mais as instituições se preocupam em considerar na sua gestão as expectativas dos seus públicos de relacionamento” (SANTOS, 2006, p. 19).

Já que os relacionamentos adquirem importância no processo de gestão organizacional estratégica, a comunicação torna-se essencial como parte dessa gestão, por ter “a função de construir sentido estratégico para decisões e ações organizacionais, na busca de validação pública em relação aos públicos internos e externos” (OLIVEIRA & PAULA, 2008, p. 6).

A comunicação possui importância fundamental a ponto de permear todos os processos de uma organização, mesmo quando não estruturada, resultando nos “sistemas informais da comunicação” (KUNSCH, 1986, p. 83). O processo comunicativo, assim, é intrínseco ao processo de gerir uma organização, uma vez que, segundo Torquato (1986) ao citar Lee Thayer, quando uma organização é formada, necessariamente se estabelece um processo de comunicação entre as partes que a compõem.

Porém, para que a comunicação contribua para o aperfeiçoamento da organização, seu desenvolvimento deve ser sistematizado, estruturando as relações entre o ambiente interno e o ambiente externo (TORQUATO, 1986). O que significa que uma organização deve se preocupar com e atuar junto aos seus *stakeholders*, mediando interesses, assim como com a opinião pública, levando em consideração os interesses da sociedade e como as atitudes da organização podem afetá-los.

Segundo Oliveira e Paula (2008), para que a comunicação seja sistematizada e adquira o caráter estratégico, deve ser conduzida segundo cinco aspectos. O primeiro é o “tratamento processual da comunicação”, que implica na visão da comunicação como um processo amplo e integrado e como parte da gestão da organização, de acordo com as políticas, contribuindo para o alcance dos objetivos e para a construção de significados. Além disso, segundo esse aspecto, a comunicação organizacional articula a emissão de informações e a interação entre a organização e os *stakeholders*. O que remete à ideia de Torquato (1986), segundo a qual a comunicação não deve ser limitada a “formas, os recursos e os canais da comunicação coletiva – Relações Públicas, Jornalismo, Propaganda, Editoração, Identidade Visual, sistemas de informação” (TORQUATO, 1986, p. 113-4), o que sugere uma visão “sinérgica e integrada” do processo comunicativo nas organizações.

A segunda característica, de acordo com Oliveira e Paula (2008), é a “inserção da comunicação na cadeia de decisões”. Isso sugere que a comunicação permite que se faça a análise necessária a respeito dos atores sociais internos e

externos, de suas opiniões e expectativas e do ambiente. Embasa, assim, as decisões que devem ser tomadas pela organização, bem como a forma mais adequada de abordar essas decisões diante dos públicos. Retoma-se a ideia da dimensão estratégica de relações públicas citada por Kunsch (2006):

Neste sentido, os estrategistas de relações públicas assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afetar os negócios e a própria vida da organização. Assim, como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social. (KUNSCH, 2006, p. 6).

O terceiro aspecto citado por Oliveira e Paula (2008) é a “gestão de relacionamentos”. Tendo em vista que o fluxo informacional pode ser insuficiente dentro da dimensão comunicacional de uma organização, a gestão de relacionamentos implica na condução sistematizada e planejada dos relacionamentos da organização com seus públicos, além da identificação de oportunidades de se estabelecerem novos relacionamentos e de se incrementarem os já existentes. O que está intimamente ligado ao proposto por Torquato (1986), segundo o que “o equilíbrio do sistema organizacional depende do correto e adequado posicionamento dos fluxos de comunicação: para o meio ambiente e para o ambiente interno” (TORQUATO, 1986, p. 114). Ao estabelecer o eficiente posicionamento desses fluxos, ainda segundo Torquato (1986), a comunicação “exerce um poder: o de obter engajamento, concordância” (TORQUATO, 1986, p. 115-6).

Prosseguindo com o proposto por Oliveira e Paula (2008), o quarto aspecto é o planejamento do processo de comunicação, baseado no levantamento das demandas dos públicos, no diagnóstico do ambiente e contribuindo para que se alcancem os objetivos da organização. Ou seja, para que a comunicação seja estratégica, não pode ser executada de maneira aleatória e pontual. As ações envolvidas devem ser pensadas como parte do planejamento da gestão organizacional. Como enfatiza Kunsch (2006), “na contemporaneidade as relações públicas devem desenvolver nas organizações sua função estratégica. O exercício dessa função só é possível por meio do planejamento” (KUNSCH, 2006, p. 5).

A quinta característica citada por Oliveira e Paula (2008) é o monitoramento do processo de comunicação, o que implica na importância do acompanhamento

das ações comunicacionais, bem como da avaliação dos resultados. Essas ações devem ser reforçadas quando bem sucedidas ou adaptadas às características do meio. A necessidade de avaliação dos resultados é também citada por Fortes (2002), que afirma que essa fase consiste no controle das variáveis ambientais, na avaliação das atividades implementadas e na pesquisa, que permite “o reinício do processo sempre que houver um novo público a ser formado ou quando houver alguma situação ou assunto controverso” (FORTES, 2002, p. 52).

Há, logo, a necessidade de não somente estabelecer e conhecer os canais comunicacionais eficazes para a manutenção dos objetivos organizacionais, mas também de buscar informações após o estabelecimento das ações de comunicação, para que se possa redirecionar e adequar às estratégias empresariais. Como cita Giangrande (1997),

Com quem estamos falando? Qual sua cultura? Como decodifica nossas mensagens? Não basta que construamos adequadamente a estratégia de abordagem, a mensagem em si, e que busquemos os canais para transmiti-la. Hoje, o sucesso estará com as empresas que buscarão uma interação com seus públicos, medindo o entendimento e a aceitação de suas atitudes passo a passo. Para isto e por isto esta postura moderna de abertura de canais facilitadores e dinamizadores do *feedback*. (GIANGRANDE 1997, p. 190 apud KUNSCH 2003 p. 167).

Tendo em vista que as relações públicas têm como base de sua atuação a informação, o conhecimento a respeito da organização e dos públicos com os quais trabalham é imprescindível. No caso da organização analisada neste trabalho, torna-se relevante conhecer o contexto e as transformações que possibilitaram o surgimento de organizações com suas particularidades. Por esse motivo, apresenta-se a seguir uma análise sobre as novas tecnologias da informação e da comunicação.

## 2.2 NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO

As duas primeiras revoluções industriais que a sociedade vivenciou se concretizaram a partir de uma lógica sistemática de acumulação de informações e conhecimentos que culminaram no desenvolvimento de aparatos tecnológicos, no uso de novas formas de energia – energia a vapor no caso da Primeira Revolução, ocorrida no final do século XVIII, e energia elétrica no caso da Segunda Revolução, datada em meados do século XIX – e na distribuição dessas formas de energia.

Esse novo contexto alterou os meios de produção e a organização social (CASTELLS, 1999).

O advento da energia elétrica possibilitou o desenvolvimento das primeiras tecnologias de comunicação, o que desencadeou uma série de alterações no processo de comunicação da sociedade. As tecnologias da informação, representadas antes pela impressão de textos, passaram à transmissão de textos em longa distância, com o telégrafo. Torna-se possível também, posteriormente, a transformação do som em impulsos elétricos, via telefone e rádio. Em seguida, junta-se o som à imagem em movimento através do cinema e da televisão (CASTELLS, 1999).

Até aqui, os meios transmitiam informações através de formas características de comunicação e se baseavam na relação entre emissor e receptor. As novas tecnologias da informação e da comunicação se diferenciam por tornarem possível a convergência de diferentes formas de comunicação (texto, som e imagem) em um mesmo ambiente.

Agustini (2000) define essas novas tecnologias como

um conjunto compreensivo de componentes utilizados para viabilizar o tratamento de informações, envolvendo computadores, *softwares*, redes de comunicação eletrônicas, redes digitais de serviços, tecnologias de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados, etc. (AGUSTINI, 2000).

Tem-se, portanto, a alteração da lógica de acumulação de informações que levava à geração de produtos tecnológicos, como ocorrido nas duas revoluções industriais, para um fluxo descontínuo de busca por informações que resultam no desenvolvimento de aparatos capazes de manipulá-las. Ou seja, nos processos que culminaram nas duas revoluções, a informação era o meio para que se chegasse às evoluções tecnológicas, representadas pelas máquinas. Com as novas tecnologias da informação e comunicação, as máquinas servem à informação, portando-a e transmitindo-a, assim como a informação permite a criação das máquinas (CASTELLS, 1999).

Além da capacidade de integração de diferentes modalidades de comunicação em um mesmo ambiente, como já citado anteriormente, configuram diferenciais das novas tecnologias a rapidez de veiculação das mensagens, a flexibilidade linguística (MARCUSCHI, 2004) e a sensação de instantaneidade (WOLTON, 2003). Essas características garantem a penetrabilidade das tecnologias



de comunicação em todas as dimensões da sociedade (CASTELLS, 1999; MARCUSCHI, 2004).

Segundo Wolton (2003), são essas características inerentes às novas tecnologias da informação e comunicação que exercem poder de sedução sobre os usuários, justamente por estarem de acordo com o “ideal individualista liberal”, segundo o qual “o indivíduo é o único responsável por si mesmo e, fora de qualquer estrutura, pode livremente desenvolver sua competência, assegurar seu destino, se cultivar, se corresponder, criar relações” (WOLTON, 2003, p. 86).

Percebe-se, então, que as novas tecnologias de informação e comunicação, ainda que não sejam a causa do processo, servem como suporte para que o comportamento social de individualização predomine. Esse comportamento individualista manifesta-se, primeiramente, no fato de que as pessoas privam-se do contato pessoal real, ao terem a capacidade de estabelecer relações através do meio virtual. Em segundo lugar, há uma maior capacidade de que cada indivíduo exerça sua vontade própria, sendo capaz de selecionar as informações às quais deseja ter acesso e as relações das quais quer fazer parte.

Em contrapartida, o espaço virtual engloba grupos diversos que se organizam pelo compartilhamento de interesses comuns. Cada usuário tem a possibilidade de encontrar outros indivíduos que tenham interesses convergentes com os seus e de se engajar nessas causas, participando de discussões e expressando suas opiniões, pertencendo, assim, a comunidades virtuais, que “seriam pessoas com interesses comuns ou que agem com interesses comuns num dado momento, formando uma rede de relações virtuais (ciberespaciais)” (MARCUSCHI, 2004, p. 21).

Essas novas formas de interação social e de exercício da individualidade estão alinhadas com a ideia proposta por Castells (2005) a respeito da sociedade em rede. A sociedade em rede é um conjunto interligado de grupos sociais, em que essas ligações e, por conseguinte, as redes, estão fundamentadas em instrumentos tecnológicos. Nessa rede, a informação não é apenas um fator que permite que as conexões se estabeleçam, mas também o propósito em torno do qual as práticas sociais são exercidas.

Ainda segundo Castells (2005),

(...) a comunicação em rede transcende fronteiras, a sociedade em rede é global, é baseada em redes globais. Então, a sua lógica chega a países de todo o planeta e difunde-se através do poder integrado nas redes globais de

capital, bens, serviços, comunicação, informação, ciência e tecnologia. Aquilo a que chamamos globalização é outra maneira de nos referirmos à sociedade em rede, ainda que de forma mais descritiva e menos analítica do que o conceito de sociedade em rede implica. Porém, como as redes são seletivas de acordo com os seus programas específicos, e porque conseguem, simultaneamente, comunicar e não comunicar, a sociedade em rede difunde-se por todo o mundo, mas não inclui todas as pessoas. De fato, neste início de século, ela exclui a maior parte da humanidade, embora toda a humanidade seja afetada pela sua lógica, e pelas relações de poder que interagem nas redes globais da organização social. (CASTELLS, 2005, p. 18).

Interpretando a ideia de Castells (2005), pode-se dizer que a organização da sociedade em redes digitais permite, por um lado, a democratização e a difusão da informação e do conhecimento e uma integração em escala mundial de redes econômicas, políticas, científicas, midiáticas e culturais. Por outro lado, leva a uma segmentação dos públicos, que ocorre em dois sentidos. Um seria intencional, através do direcionamento da comunicação de forma planejada para públicos de interesse que se pretende atingir. Outro seria a segmentação relacionada à segregação devida à capacidade ou a sua falta de lidar com as novas tecnologias, já que a grande quantidade de informações disponíveis não implica necessariamente em uma melhor recepção, pois esta depende do contexto cultural e intelectual dos interlocutores.

O comportamento individualista e a característica em parte seletiva das novas tecnologias da informação e comunicação não significam que a sociedade esteja passando por um processo de desintegração, mas sem dúvida por um processo de reestruturação. Os indivíduos e os grupos sociais formados pela identificação cultural têm na rede a capacidade de compartilhar e de tornar públicos seus projetos e interesses individuais (CARDOSO, 2005).

Essa socialização encontra hoje na *Internet*, além das mídias tradicionais, um importante ambiente para se articular. Como afirma Cardoso (2005),

A *Internet*, em conjugação com os *mass media*, ao fornecer os meios tecnológicos para a socialização do projeto de cada um numa rede de sujeitos similares, torna-se uma poderosa ferramenta de reconstrução social e não um pretexto para a desintegração. (CARDOSO, 2005, p. 31).

Ou seja, a *Internet*, como um ambiente de comunicação, que tem as novas tecnologias como suporte, permite que as interações sociais se reconfigurem e aconteçam, a despeito da tendência à individualização.

### 2.2.1 *Web 2.0* e as novas práticas de comunicação

Ainda que as mídias tradicionais (WOLTON, 2003) já apresentassem a possibilidade de resposta por parte do receptor, como ocorria através das cartas dos leitores aos jornais impressos e das ligações de ouvintes e telespectadores, no caso do rádio e da televisão, a interação entre usuários só se tornou possível com a Comunicação Mediada por Computadores. Esse tipo de comunicação tem como condição de existência a *Internet* (CASTELLS, 1999), um ambiente de comunicação que integra diferentes mídias baseadas em texto, som e imagem (CASTELLS, 1999; WOLTON, 2003).

O princípio da *Internet* é a transmissão de dados, através de sua compactação e conversão, sem a necessidade de centros de controle (CASTELLS, 1999). Essa ferramenta possibilitou o suporte de um ambiente onde dados são disponibilizados e através do qual os usuários podem realizar buscas direcionadas de assuntos de seu interesse. Tal ambiente, a *Web*, como define Castells (1999) é “uma rede flexível formada por redes dentro da Internet” (CASTELLS, 1999, p. 379). Ou seja, a *Web* funciona como um suporte para que informações diversas, em diferentes formatos sejam publicadas e acessadas por quem tiver acesso a essa rede, sejam instituições ou indivíduos.

A organização desses conteúdos em um mesmo ambiente possibilita sua interconexão, que se dá através do hipertexto, característica da *Web*. O hipertexto é uma linguagem digital, que agrega mídias diferentes (som, imagem e texto) para a construção de conteúdo, o qual é acessado de forma não linear e que se constrói através de “nós textuais”, que entrelaçam as mídias e permitem o redirecionamento da leitura (ARAÚJO, 2003).

Segundo Cavalcante (2004), esses nós são conjuntos de informação, que podem ser textos, imagens, vídeos, páginas da *Web*, e que estão conectados pelos chamados *links*, as ligações que permitem o entrelaçamento dos conjuntos, pelo redirecionamento da leitura.

Lévy (1998) descreve a linguagem hipertextual segundo suas características principais. A primeira citada pelo autor é a constante mutabilidade, ou seja, o hipertexto é definido e redefinido a todo o momento tanto pela possibilidade de associação de novas informações quanto pela escolha de acesso do usuário. Essa

ideia remete ao que foi citado no parágrafo anterior, a respeito da relação de diferentes fontes de informação para a construção do conteúdo.

A segunda característica descrita por Lévy (1998) diz respeito à diversidade de assuntos e usuários interligados e de formatos em que a informação é apresentada, podendo ser em texto, imagem e som. A terceira é a capacidade de multiplicação e de interligação de escalas diferentes de precisão, o que significa que as possibilidades de associação de informações são tão numerosas quanto a disponibilidade destas na rede e que essas conexões permitem que o usuário acesse diferentes contextos, em que as informações têm significado e relevância diversos.

A quarta característica, ainda segundo Lévy (1998), é o fato de que o hipertexto não possui um mecanismo próprio de geração de conteúdos e de criação de conexões, ele é um produto de ações externas, que contribuem para a sua construção. A quinta, é que o hipertexto é um conteúdo que se cria a partir do estabelecimento de relações entre as fontes de informação – através dos *links* – pela proximidade de seus assuntos e existe somente quando essa conexão, que depende das escolhas do usuário, é realizada. Segundo Falci (2002),

o hipertexto não existe no espaço, ele é o próprio espaço, que se configura somente no momento de sua ativação. Dessa forma, enquanto obra, poderia se falar de uma obra transitória, à espera do seu fruidor, que irá experimentá-la, permitirá a sua existência fugaz e irá eliminá-la no momento em que abandonar a leitura. (FALCI, 2002, p. 4).

Finalmente, a última característica listada por Lévy (1998) é que um hipertexto não possui um nó central. Cada conjunto de informações pode, em momentos diferentes, adquirir graus de importância diversos, de acordo com a construção do usuário.

Por todas essas características, o hipertexto possibilita que páginas diferentes da *Web*, ainda que estáticas quanto ao seu conteúdo, passem a ser relacionadas ativamente pela escolha do usuário, fazendo com que a composição da informação seja diversificada.

Segundo Cavalcante (2004, p. 167), “A arquitetura do texto virtual leva à compreensão do hipertexto como um mapeamento de associações possíveis entre textos”. Ao que Galli (2004, p. 125) complementa, afirmando que “O hipertexto permite todas as dobras inimagináveis, ou seja, há um movimento constante de dobramento e desdobramento de um texto e/ou das informações.” Isto é, o

hipertexto permite que informações disponíveis em locais diferentes da *Web* participem da construção de conteúdos de forma predeterminada pelo autor, que as associa de acordo com sua afinidade e relevância. Por sua vez, o leitor tem a opção de seguir essa rota estabelecida ou não e de acessar a informação de forma não linear.

Porém, mesmo havendo a possibilidade de escolha do caminho por parte do leitor, há, como já mencionado, a predeterminação de um trajeto por parte do autor e a inércia das informações disponibilizadas, que muitas vezes são fixas e somente podem ser manipuladas por quem as publicou.

Tal aspecto remete a um primeiro momento da *Web*, também conhecido como *Web 1.0*, em que o conteúdo apresentado era estático e não permitia a alteração ou contribuição de quem o acessava (TERRA, 2008). Percebe-se, assim, que, inicialmente, mesmo a *Web* possuía uma característica de comunicação de mão única, ou seja, limitava-se à emissão e recepção de informações.

Essa característica pode ser relacionada ao que Primo (2009) define como uma forma reativa de interação. Segundo o autor, a interatividade é inerente ao processo de comunicação, no entanto existem diferenças na forma como ela ocorre. O que caracterizaria esse momento inicial da *Web* seria uma interação baseada na publicação de informações e na reação dos usuários a essas publicações, sem, contudo, que eles tivessem a possibilidade de alterar a informação publicada (PRIMO, 2009).

O aprimoramento das capacidades técnicas relacionadas à *Internet*, que permitiram a melhoria do sinal de transmissão, a maior acessibilidade e a redução de custos, refletiu em mudanças nos espaços de comunicação existentes na *Web*. Esses espaços passaram a ser interativos, através de ferramentas que permitem a resposta e a colaboração para a construção do conteúdo (LÉVY, 1999; TERRA, 2008). Como afirmam Tapscott e Williams (2006, p. 21) “O acesso crescente à tecnologia da informação coloca nas pontas dos dedos de todos as ferramentas necessárias para colaborar, criar valor e competir”.

Nesse segundo momento, conhecido como *Web 2.0*<sup>2</sup>, sob a perspectiva de Primo (2009, p. 22), a interação passa a ser mútua, ocorre a “mudança do foco da

---

<sup>2</sup> “Sempre que aqui nos referimos a ‘2.0’ pressupomos colaboração, participação, interatividade do usuário e construção coletiva.” (TERRA, 2008, p. 32).

publicação para a participação”, o que possibilita a “construção coletiva do comum”.

Galli (2004) afirma que

Grande parte dos avanços tecnológicos está no processo evolutivo da comunicação, conduzindo-se para uma maior democratização do saber e da informação. A comunicação virtual introduz um conceito de descentralização da informação e do poder de comunicar. (GALLI, 2004, p. 123).

Nota-se, com isso, na *Web 2.0*, a possibilidade de que cada usuário seja tanto emissor quanto receptor. O que significa que, diferente dos demais meios de comunicação, os papéis de emissão e recepção na comunicação mediada por computadores não são fixos. Além disso, estabelecem-se relações não somente entre emissores e receptores, mas também entre emissores e as interfaces<sup>3</sup> do aparato e entre os diversos usuários (KOMESU, 2004; GALLI, 2004). Como afirma Komesu (2004, p. 117) “o suporte material da Internet coloca o escrevente em contato com o Outro”.

Conclui-se, então, que a *Web*, em um primeiro momento, caracterizou-se por uma maior estaticidade de seus conteúdos e por uma limitada participação dos usuários. No segundo estágio, trazido com o aprimoramento tecnológico, as possibilidades de interação, colaboração e construção coletiva são ampliadas.

Esse espaço que permite a ampliação da capacidade de participação dos usuários, denominado ciberespaço, é composto por duas esferas distintas, a tecnológica e a humana (HERLANDER, 2008). A esfera tecnológica representa a dimensão funcional da comunicação, ou seja, a capacidade e as ferramentas técnicas através das quais se torna possível a emissão de mensagens. Por sua vez, a esfera humana é a dimensão normativa da comunicação, a necessidade e a intencionalidade de se comunicar, intrínsecas aos indivíduos (WOLTON, 2003).

Apesar de distintas, essas dimensões não estão separadas, nem no ciberespaço, nem na sociedade como um todo, uma vez que as técnicas são geradas dentro de uma cultura que, por sua vez, forma-se com a sociedade. Lévy (1999) afirma que:

---

<sup>3</sup> “Por interface entende-se a superfície de acesso e troca de informação. A evolução das interfaces gráficas mostra-se como um processo contínuo de melhoria do diálogo entre homens e máquinas digitais.” (CAVALCANTE, 2004, p. 164). “Usamos aqui o termo ‘interfaces’ para todos os aparatos materiais que permitem a interação entre o universo da informação digital e o mundo ordinário.” (LÉVY, 1999, p. 37).

A emergência do ciberespaço acompanha, traduz e favorece uma evolução geral da civilização. Uma técnica é produzida dentro de uma cultura, e uma sociedade encontra-se condicionada por suas técnicas. E digo *condicionada*, não *determinada*. [...] Dizer que a técnica condiciona significa dizer que abre algumas possibilidades, que algumas opções culturais e sociais não poderiam ser pensadas a sério sem sua presença. (LÉVY, 1999, p. 25).

Assim, a tecnologia disponível nesse espaço, gerada pela necessidade de comunicação, causa um impacto nas práticas sociais ao permitir novas possibilidades. Os indivíduos encontram no espaço virtual a oportunidade de estabelecer as mesmas relações de seu convívio social. O ciberespaço é capaz de reunir todas as esferas da sociedade – econômica, política, religiosa, cultural e pessoal – e as relações que as constituem.

Contudo, o ciberespaço agrega características diferentes a essas relações. Ele permite a transposição das distâncias geográficas, fazendo com que indivíduos em diferentes lugares do mundo possam se relacionar e acessar as mesmas informações. Isso significa também que todas as informações publicadas na rede têm o potencial de se tornar mundialmente compartilhadas e que a linguagem através da qual elas são expressas tende a ser flexibilizada de maneira que sua compreensão seja possível em contextos diferentes (LÉVY, 1999; GALLI, 2004; KOMESU, 2004; RECUERO, 2009). Como explica Galli (2004):

(...) a linguagem virtual possibilita ao indivíduo participar e inteirar-se dos acontecimentos sociais e universais, visto que ele está em contato com uma linguagem globalizada, conhecida também por culturas diversas. Trata-se de uma unificação e disseminação de conhecimentos, para que se tenha uma linguagem universal e comunicativa (...) (GALLI, 2004, p. 127).

Além de não ocorrer necessariamente em um mesmo espaço geográfico, essa comunicação universal não precisa ser estabelecida no mesmo espaço de tempo, ou seja, ela pode ocorrer de forma assíncrona, o que permite que o compartilhamento de informações ocorra sem que a emissão e a recepção sejam simultâneas. Por outro lado, o ciberespaço também permite que a comunicação seja instantânea, possibilitando que a troca de mensagens aconteça em tempo real e que a modificação dos conteúdos seja dinâmica (LÉVY, 1999).

Levando em consideração a dinamicidade e a velocidade de alteração do ciberespaço, é possível dizer que nele existe uma tendência à efemeridade, isto é, os conteúdos se tornam rapidamente obsoletos e deixam de despertar o interesse dos usuários. Isso implica em uma necessidade e em um interesse constantes de

atualização do conteúdo, que, na *Web 2.0*, pode ser construído de maneira coletiva, por todos aqueles que a ele têm acesso.

Segundo Lévy (1999),

O ciberespaço como suporte da inteligência coletiva é uma das principais condições de seu próprio desenvolvimento. Toda a história da cibercultura testemunha largamente sobre esse processo de retroação positiva (...). (LÉVY, 1999, p. 29).

Essa “retroação positiva” significa justamente a característica de atualização constante das informações por parte de seus próprios receptores. Os usuários do ciberespaço, além de acessar seus conteúdos, colaboram para sua construção, tornando-se também emissores. Tapscott e Williams (2006, p. 30) afirmam que “a internet vai se tornando um computador global, vivo e conectado em rede que qualquer um pode programar”.

Aprofundando essa ideia, Lévy (1999, p. 44) salienta que

O computador não é mais um centro, e sim um nó, um terminal, um componente da rede universal calculante. [...] É um computador cujo centro está em toda parte e a circunferência em lugar algum, um computador hipertextual, disperso, vivo, fervilhante, inacabado: o ciberespaço em si. (LÉVY, 1999, p. 44).

Portanto, o ciberespaço é um ambiente construído pela colaboração de seus usuários, que através dele têm a possibilidade de participar da tessitura de uma inteligência coletiva e de, assim, expressar seus interesses.

Ao tornar pública sua dimensão privada, expressando sua individualidade, os usuários compartilham seus interesses pessoais e encontram nos interesses pessoais dos outros, aspectos em comum com os seus. No ciberespaço, os indivíduos podem manifestar sua individualidade e ao mesmo tempo criar laços, pela identificação de interesses comuns. Como citam Tapscott e Williams (2006, p. 62), “Ao programar a web de maneira individual e coletiva, as pessoas estão cada vez mais no comando.”

A identificação de interesses comuns permite a organização dos indivíduos em torno dessas intenções e projetos. Isso significa que o ciberespaço é também um ambiente de suporte para que indivíduos se organizem e interajam em redes sociais.

Recuero (2009, p. 24) define rede social como “um conjunto de dois elementos: *atores* (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas *conexões* (interações ou laços sociais)”. Essa definição retoma a ideia citada anteriormente de que os usuários da *Web* são produtores de conteúdos, ou seja,



são atores no espaço virtual, através do uso de ferramentas de expressão e comunicação disponíveis na rede, e se relacionam com outros, estabelecendo relações em torno de objetivos comuns, mesmo que o objetivo seja a relação em si.

A autora afirma ainda que em muitos casos os atores não se apresentam claramente definidos, já que no ciberespaço eles são representados pelas interfaces das ferramentas através das quais se expressam. O autor de um texto, de uma foto ou de um vídeo é representado pela página onde seu conteúdo foi publicado. É com essa interface que os usuários interagem, mesmo não possuindo um laço pessoal, físico, presencial com o autor. Da mesma forma, as interações e os laços se manifestam através das interfaces das ferramentas de comunicação, que representam as conexões entre os atores (RECUERO, 2009).

Essas ferramentas de comunicação que representam as redes sociais são, segundo Recuero (2009), os *sites* de redes sociais, espaços apropriados pelos atores das redes e que permitem “a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal”, a interação entre os atores e a exposição das redes sociais às quais cada ator pertence (BOYD & ELLISON, 2007 *apud* RECUERO, 2009, p. 102).

As características do ciberespaço – independência dos espaços geográficos e temporais, flexibilidade e universalização da linguagem, participação dos usuários e construção coletiva de conhecimento –, em conjunto com as ferramentas que ele disponibiliza, causaram um impacto nas relações sociais em suas diversas esferas.

O trabalho, como uma dessas esferas e como uma relação que se estabelece na sociedade, é inevitavelmente afetado pelas mudanças que ocorrem nos processos de comunicação e na forma como os indivíduos se organizam.

Segundo Tapscott e Williams (2006),

(...) a natureza do próprio trabalho está mudando. Ele se tornou cognitivamente mais complexo, mais baseado em equipes, mais colaborativo, mais dependente de habilidades sociais, mais pressionado pelo tempo, mais baseado em competência tecnológica, mais móvel e menos dependente da geografia. (TAPSCOTT & WILLIAMS, 2006, p. 299).

Assim, as alterações nas práticas sociais, principalmente no que diz respeito à comunicação, causam impacto também no comportamento dos profissionais, que se tornam mais dinâmicos, pluralistas e menos dependentes de uma hierarquia.

Por ter a capacidade de representar redes sociais e relações pessoais, de fornecer suporte para a organização de indivíduos em torno de interesses e objetivos comuns e de dar espaço para que novas práticas sociais e,

consequentemente, mercadológicas e profissionais aconteçam, a configuração do ciberespaço nos leva a perceber a possibilidade de que organizações também o utilizem como suporte para desenvolver suas atividades e estabelecer relacionamentos com seus *stakeholders*.

Lévy (1999) cita que

O ciberespaço encoraja um estilo de relacionamento quase independente dos lugares geográficos (telecomunicação, telepresença) e da coincidência dos tempos (comunicação assíncrona). [...] apenas as particularidades técnicas do ciberespaço permitem que os membros de um grupo humano (que podem ser tantos quantos se quiser) se coordenem, cooperem, alimentem e consultem uma memória comum, e isto quase em tempo real, apesar da distribuição geográfica e da diferença de horários. O que nos conduz diretamente à virtualização das organizações que, com a ajuda das ferramentas da cibercultura, tornam-se cada vez menos dependentes de lugares determinados, de horários de trabalho fixos e de planejamentos em longo prazo. (LÉVY, 1999, p. 49).

Com isso, concluímos que as organizações, como agrupamentos de indivíduos que visam a atingir objetivos comuns, podem encontrar no ciberespaço o ambiente e as ferramentas para desempenhar suas atividades e estabelecer seus relacionamentos. No entanto, visto que, com as alterações nas relações sociais e nos processos de comunicação, o mercado econômico também sofre modificações e os públicos têm acesso a uma quantidade cada vez maior de informações, a incorporação das novas práticas de relacionamento através da *Web* deixa de ser apenas uma questão de escolha por parte das empresas. Atualizar-se e adaptar-se à maneira como seus públicos interagem tornam-se imprescindíveis para que as organizações se mantenham.

### 2.2.2 Organizações virtuais

Em meio às tendências de virtualização das relações e de projeção das práticas sociais para o ciberespaço, também as organizações se inserem nesse ambiente fazendo uso das novas tecnologias de comunicação para estar em contato com os públicos que nele interagem.

Essa transferência da organização para o espaço cibernético não se limita apenas à comunicação com seus públicos de interesse. Os demais processos necessários para sua administração e funcionamento podem ser realizados através do meio virtual. Estabelecem-se, assim, organizações que têm no ciberespaço a base para sua articulação, ou seja, para o desenvolvimento de seus processos

administrativos, financeiros, comerciais, operacionais e comunicacionais internos e externos, as organizações virtuais.

Embora esse conceito não esteja totalmente consolidado e existam diferentes definições a respeito do tema, Trevisan (2006) apresenta uma explicação que embasa o posicionamento deste trabalho:

Uma organização, com ou sem fins lucrativos, de qualquer setor da economia, que existe somente no ciberespaço, sem unidade física, que faz uso das tecnologias de informação e da comunicação para interagir e conduzir seus negócios. (TREVISAN, 2005, apud TREVISAN, 2006, p. 2).

A ausência de uma unidade física coloca-se como um aspecto positivo das organizações virtuais, visto que implica diretamente nos custos em unidade. Cano, Becker e Freitas (2004) aprofundam a questão da ausência de unidade física:

Uma Organização Virtual é uma organização na qual as estruturas físicas de escritórios podem inexistir e que necessita de um número muito reduzido de profissionais trabalhando em regime de vínculo empregatício permanente. Pode ser o resultado da junção de esforços e resultados de diversos indivíduos, grupos ou outras organizações, ligados através de redes de telecomunicações ou teleprocessamento, num contexto de multimídia. Assim, operam no espaço cibernético. (CANO, BECKER & FREITAS, 2004, p. 43).

Assim, definimos aqui uma organização virtual como um conjunto de agentes que se articulam e desempenham atividades coordenadas e interdependentes, visando à aquisição de objetivos tanto particulares quanto comuns, através do suporte do ciberespaço e das ferramentas operacionais e de comunicação que ele oferece. Esse tipo de organização se caracteriza por uma estrutura fluida, baixo custo operacional e por ser composta mais por valores simbólicos, ou seja, informacionais, do que materiais. Ainda assim, sua atuação corresponde às práticas já existentes na sociedade, já que a virtualização dos processos e da estrutura em si não modifica seus propósitos (CANO, BECKER & FREITAS, 2004).

Ainda segundo Cano, Becker e Freitas (2004) uma organização virtual apresenta características estruturais e operacionais particulares. Ao utilizar o espaço cibernético como suporte, uma organização pode reduzir ou até mesmo eliminar as estruturas físicas, já que suas funções concentram-se no ambiente virtual e podem ser executadas de qualquer ponto que tenha acesso a ele (CANO, BECKER & FREITAS, 2004; TOLEDO & LOURES, 2006).

Além disso, o ciberespaço oferece elementos não humanos que podem ser usados para o desempenho de suas atividades, os chamados *softwares*<sup>4</sup>, ferramentas que permitem a virtualização dos processos. Isto é, o ciberespaço fornece aplicativos para a execução de operações de forma automatizada e com maior grau de precisão, o que permite a redução do número de funcionários e da necessidade de monitoramento e controle (CANO, BECKER & FREITAS, 2004; TOLEDO & LOURES, 2006).

A automatização dos processos operacionais possibilita que a atuação humana se concentre mais nas esferas estratégicas, que exigem um nível intelectual mais elevado. Assim, em contrapartida à redução do número de funcionários envolvidos na execução de funções operacionais, a seleção dos integrantes se torna mais objetiva, já que são escolhidos em decorrência de sua competência intelectual. A escalação de indivíduos com níveis intelectuais elevados e altamente competentes faz com que todos possam contribuir igualmente para o planejamento e para a tomada de decisões dentro da organização (CANO, BECKER & FREITAS, 2004; TOLEDO & LOURES, 2006).

Em decorrência disso, a hierarquia é minimizada e os fluxos de informação são interligados, cada indivíduo pode se comunicar diretamente com cada um dos demais integrantes da organização e com todos ao mesmo tempo e as informações emitidas por esses integrantes têm semelhante relevância dentro do ambiente organizacional (CANO, BECKER & FREITAS, 2004; TOLEDO & LOURES, 2006; NETO, 2007).

Dessa forma, todos os integrantes da organização têm a possibilidade de compartilhar informações e de construir colaborativamente o conhecimento e a cultura organizacionais. Esse compartilhamento não só é possibilitado como também é essencial para que a organização se mantenha e se atualize constantemente, para estimular e contribuir para com o aprendizado de seus colaboradores e para que as informações e os procedimentos estejam claros a todos (CANO, BECKER & FREITAS, 2004; TOLEDO & LOURES, 2006). Como afirma Trevisan (2006, p. 4), “A sobrevivência da organização virtual está diretamente relacionada à conectividade

---

<sup>4</sup> “Um programa ou software é uma lista bastante organizada de instruções codificadas, destinadas a fazer com que um ou mais processadores executem uma tarefa. Através dos circuitos que comandam, os programas interpretam dados, agem sobre informações, transformam outros programas, fazem funcionar computadores de redes, acionam máquinas físicas, viajam, reproduzem-se etc.” (LÉVY, 2003, p. 41).

de suas partes, sua capacidade de comunicação sem ruídos e a coerência entre os objetivos da empresa e dos membros da rede”.

Por ter o ciberespaço como suporte, a organização virtual está constantemente disponível e exposta, assim como o espaço virtual em si. Todo o público, clientes efetivos e potenciais e colaboradores, podem ter acesso à organização, a suas ferramentas de interação e a seus conteúdos a qualquer momento e em qualquer lugar que permita conexão com a rede (CANO, BECKER & FREITAS, 2004; TOLEDO & LOURES, 2006).

Apesar dessa “onipresença” e de ser capaz de atender a um público numeroso e disperso, as organizações virtuais podem adequar seus produtos e serviços a demandas específicas, personalizando o atendimento e o processo de produção, já que por sua flexibilidade estrutural e pouca burocracia<sup>5</sup>, ambos são reconfiguráveis. Como sugerem Toledo e Loures (2006, p. 4), “A organização virtual trabalha orientada para o cliente e não para produtos ou para o mercado.” Essa flexibilidade e capacidade de reconfiguração acarretam também o encurtamento do ciclo de produção, possibilitando maior rapidez no atendimento às demandas (CANO, BECKER & FREITAS, 2004; TOLEDO & LOURES, 2006).

A constante disponibilidade, a personalização e a rapidez do atendimento fazem com que a organização esteja afinada com as necessidades e vontades de seus públicos e, conseqüentemente, com as exigências do mercado. Assim, essas características constituem também parte das estratégias mercadológicas das organizações virtuais (CANO, BECKER & FREITAS, 2004).

A respeito da adaptação das organizações ao espaço cibernético, Tapscott e Williams (2006) afirmam que:

O resultado são várias transformações profundas e de longo prazo na cultura, estrutura, processo e economia do trabalho. Estamos mudando de locais de trabalho fechados e hierárquicos, com relações de emprego rígidas, para redes de capital humano progressivamente mais auto-organizadas, distribuídas e colaborativas, que obtém conhecimento e recursos de dentro e de fora da empresa. (TAPSCOTT & WILLIAMS, 2006, p. 292).

---

<sup>5</sup> “O formalismo da burocracia expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins visados. Sua administração é formalmente planejada, organizada, e sua execução se realiza através de documentos escritos.” (MOTA & PEREIRA, 1980, p. 29).

Com base nos aspectos descritos, podemos concluir que uma organização virtual está de acordo com as possibilidades das novas tecnologias da informação e da comunicação, por oferecer instantaneidade, independência dos espaços geográficos e temporais, dinamicidade e participação. A ideia de organização é, então, alterada, passando de estruturas fixas e burocráticas para relações de colaboração e de comunicação direta.

Pelo fato de as organizações virtuais apresentarem características diferenciadas, seus processos de comunicação também sofrem alterações e acontecem de maneira diversa daquele que se dá nas organizações tradicionais.

Como já citado anteriormente, as novas tecnologias de informação e comunicação apresentam uma forte característica de descentralização da comunicação. A produção de conteúdo é compartilhada e deixa de ser exclusiva das organizações, que passam de emissoras únicas de mensagens para participantes do processo de comunicação que ocorre no espaço cibernético (TREVISAN, 2006).

Terra (2008) afirma que

As mídias geradas pelo consumidor e a influência que exercem nas organizações e no planejamento global de comunicação organizacional não podem ser negligenciadas pelas organizações da era da transparência e da participação do usuário-cidadão. (TERRA, 2008, p. 27).

Assim, uma organização no ambiente virtual deve produzir conteúdos relevantes a todo um contexto informacional e também constantemente inteirar-se dos assuntos e dos diferentes posicionamentos em relação a eles.

Isso remete a uma forma de comunicação bidirecional. Além de dar atenção ao que se discute na *Web* a respeito de temas variados, as organizações precisam estar abertas ao que seus públicos pensam e têm a dizer a respeito delas. Para que essa resposta seja permitida e estimulada, muitas vezes é necessário que se estabeleçam canais de comunicação bidirecional, através dos aplicativos disponíveis na *Internet*. Segundo Terra (2008, p. 55), “Todo veículo bidirecional exige acompanhamento e inclui: divulgação, publicação de textos de interesse das audiências, mensuração e avaliação do desempenho da mídia.” Ou seja, a comunicação bidirecional exige o envolvimento e o engajamento contínuos da organização, para que a relação com seus públicos seja efetiva.

Os instrumentos de comunicação bidirecional na *Web* permitem ainda que a organização identifique demandas e tendências, já que tem acesso constante à opinião de seus públicos de interesse (TERRA, 2008; SPRANDEL, 2009).

Enquanto nas mídias tradicionais a intervenção das organizações se dava pela interrupção – por exemplo, ao se veicular um anúncio publicitário entre blocos da programação televisiva ou entre as páginas de uma revista – na *Web*, para que a divulgação de produtos e serviços torne-se atrativa, é necessário que seja associada a conteúdos (SCOTT, 2008).

Segundo Scott (2008),

O novo modelo de publicações na internet não tem nada a ver com promoção ou com contar histórias ou enviar mensagens. Tem a ver com produzir conteúdo quando e onde ele for necessário e, nesse processo, marcar você ou sua organização como líder. Quando você entende seu público (...), é possível elaborar uma estratégia editorial e de conteúdo especificamente para ele. O foco nos clientes e em seus respectivos problemas é o que funciona. Já a exibição egocêntrica de seus produtos e serviços estará fadada ao fracasso. (SCOTT, 2008, p. 32).

Com isso, percebe-se a importância de que as organizações, tanto as virtuais quanto as que apenas utilizam aplicativos da *Web*, compreendam o novo papel que adquirem enquanto produtoras de conteúdo e fornecedoras de serviços.

Seguindo uma ideia semelhante, Galli (2004) afirma que

A *Web* é uma excelente ferramenta para marketing, vendas e publicidade. Porém, isso não se limita apenas à comercialização de produtos, propriamente ditos, mas também aos textos, que podem combinar ilustrações coloridas, trechos de vídeo e som, os quais o interlocutor pode selecionar e percorrer com um simples toque no *mouse*. Em outras palavras, a Internet tem um grande poder mercadológico que pode ser usado, tanto para a realização de vendas de produtos e serviços, quanto para a distribuição de informações, o que não deixa de ser um marketing. (GALLI, 2004, p. 125).

Cada vez mais, as organizações lidam com públicos mais bem informados ou, pelo menos, que possuem maior acesso a ferramentas para se informar, através de fontes variadas, que apresentam posicionamentos diferentes, e de forma rápida. Terra (2008, p. 28) afirma que “Para se trabalhar com o meio virtual é preciso conhecer suas especificidades e adaptá-las às características do público-alvo a ser atingido”.

As organizações precisam entender a maneira como seus públicos se comunicam na *Internet* e quais objetivos e motivações têm ao utilizar esse meio. Há que se considerar também o fato de que na *Web* os usuários agem ativamente, buscando ideias e informações que os ajudem ou os entretenham.

Para Sprandel (2009),

A ideia principal na lógica do marketing seria de que, sob a nova ordem comunicacional da web, as empresas anunciantes possam estabelecer um

conjunto de informações diversificadas de interesses a nichos específicos. Mesmo que tais informações não se refiram diretamente a produtos e serviços a serem vendidos, em um segundo momento, podem permitir que sejam identificadas as informações através de um conjunto de bens simbólicos ao qual o produto comercializado pelas empresas se associa. (SPRANDEL, 2009, p. 15).

A comunicação precisa, então, estar baseada na emissão de mensagens e em formas de se atingir o público, mas também em estratégias para que a organização seja encontrada pelos usuários, clientes efetivos e potenciais, outras organizações e imprensa (CANO, BECKER & FREITAS, 2004; SCOTT, 2008). Nesse quesito, a produção de conteúdo relevante e sua apresentação de forma hipertextual, ou seja, vinculada a todo o contexto informacional do ciberespaço, podem contribuir para que uma organização faça parte das fontes consultadas pelos usuários da *Web* e, assim, possa oferecer seus produtos e serviços de forma mais coerente e segmentada, de acordo com os interesses e necessidades do público (TREVISAN, 2006).

Para Scott (2008, p. 35), “O conteúdo de internet contribui diretamente para a reputação on-line de uma organização, mostrando liderança de pensamento no mercado de idéias”. O que pode ser reafirmado através de Barichello e Flores (2009, p. 31): “No que diz respeito à legitimação na internet, entendemos que é pela visibilidade e pela interação que o legitimar de uma instituição se constitui num ambiente virtual”.

Ambas as afirmações indicam que a produção de conteúdo pode contribuir também para a credibilidade de uma organização inserida no ciberespaço, na medida em que ela demonstra conhecimento das características desse ambiente de comunicação e interesse em compartilhar informações a respeito de temas relacionados às suas especialidades.

O conteúdo também direciona os usuários à experimentação do que as organizações oferecem e às consequentes ações de compra, inscrição, assinatura ou engajamento, já que os produtos e serviços são oferecidos em um contexto informativo que corresponde ao que o usuário procura. Por isso, “(...) as estratégias de internet mais eficazes antecipam necessidades e fornecem conteúdo para atendê-las – antes que as pessoas saibam o que perguntar” (SCOTT, 2008, p. 18).

Outro aspecto importante da comunicação no ciberespaço é que a produção de conteúdos direcionados aos públicos e a relação bidirecional podem acontecer



sem intermediários. Como explica Sprandel (2009, p. 15), “As tecnologias trouxeram mudanças e permitiram reduzir muito os filtros intermediários das empresas de mídia e encolhem o tamanho para seu funcionamento”.

Se com as mídias tradicionais as organizações precisavam entrar em contato com as emissoras para que elas, então, publicassem informações direcionadas aos públicos, na *Web* esse caminho é abreviado. Justamente pelo fato de que todos os usuários podem ativamente procurar e interferir no contexto informacional, dispõe-se de instrumentos que permitem que a comunicação ocorra de forma direta entre a organização e seus públicos. Uma organização, enquanto produtora de conteúdo e usuária da *Web*, pode por conta própria publicar suas informações no ciberespaço e essas serão visualizadas por qualquer usuário que tenha acesso à rede. Os usuários, por sua vez, podem responder com suas palavras e instantaneamente (SCOTT, 2008; TERRA, 2008).

Scott (2008) enfatiza que

A Internet refez as relações públicas depois de anos de foco quase que exclusivo na mídia. Blogs, releases on-line e outras formas de conteúdo na grande rede permitem que as organizações se comuniquem diretamente com seus clientes. (SCOTT, 2008, p. 10).

Assim, nem a informação que parte da organização para seus públicos nem a resposta desses públicos passam pelo filtro de emissoras ou de profissionais que não estejam ligados à organização, o que não significa afirmar que a comunicação não sofra interferências.

A comunicação direta, a postura ativa dos usuários ao buscar informações e a abertura das organizações à opinião do público, somados à já citada capacidade de adequação dos produtos e serviços aos clientes, estão associados a outro importante aspecto da comunicação pela *Web*, a possibilidade de segmentação. Como explica Sprandel (2009),

As tecnologias da informação e uma crescente abundância de vias transformaram a economia para favorecer grupos menores, chegando até mesmo no nível dos indivíduos, o que permite falar atualmente nos nichos de mercado. (SPRANDEL, 2009, p. 16).

Entende-se aqui por nicho de mercado, como definem Mattar e Auad (1997, p. 10), “(...) um particular segmento de mercado, com características diferenciadas e necessidades específicas que podem ser exploradas pela empresa”. Um nicho de mercado é, então, um grupo de usuários, geralmente reduzido e homogêneo em

termos de características, interesses e necessidades, mas diferenciado quando comparado aos segmentos mais expressivos do mercado.

A *Web* permite que esses consumidores, que antes tinham dificuldade em ter suas demandas atendidas, possam agora utilizar ferramentas para buscar especificamente o que desejam em meio a um ambiente em que os mais variados produtos, gêneros e estilos estão disponíveis. Os integrantes de um nicho não somente podem ter acesso ao que procuram como também passam a ser o foco das ações de organizações que oferecem itens diferenciados.

Scott (2008) salienta que

Os anúncios na grande mídia podem funcionar para os produtos que têm apelo de massa e larga distribuição. [...] Mas aquelas grandes estratégias que funcionam muito bem (...) – atingindo um grande número de pessoas com uma mensagem de grande apelo nacional – simplesmente não funcionam para produtos de nicho, serviços locais e organizações filantrópicas especializadas. (SCOTT, 2008, p. 6).

Considerando que na *Web* a comunicação pode ser direta e contemplar interesses pertencentes a minorias, as organizações não precisam mais disseminar de forma aleatória e abrangente seus anúncios para atingir uma pequena porcentagem dos espectadores. As empresas que oferecem produtos e serviços de nicho têm a possibilidade de atingir uma parcela reduzida, porém específica do público e de forma mais eficiente e rentável, já que essa parcela corresponde ao real público de interesse. “A grande falácia das tecnologias da informação e da comunicação é reduzir a dispersão da mensagem junto a receptores não-pretendidos, dada a possibilidade de estabelecer a comunicação um-a-um” (TREVISAN, 2006 p. 8). A efetividade do marketing e da comunicação deixa, então, de estar relacionada ao número de pessoas atingidas por suas ações e passa a constituir um processo de relacionamento direto com o segmento de público específico que se identifica com a organização.

Contudo, por mais que uma organização se comunique de forma direta e segmentada na *Web*, que constitui de certa forma um espaço ao qual o acesso é público e sujeito à interferência dos usuários, a capacidade de controle sobre o destino das informações publicadas é reduzida. O ciberespaço é constituído por redes virtuais formadas por associações de identificação mútua e a grande interatividade e a instantaneidade permitem que os integrantes compartilhem conteúdos, disseminando-os infinitamente e rapidamente. Assim, mesmo que a

organização se comunique com um grupo determinado de pessoas, esses indivíduos não estão isolados, eles são constituintes de redes com inúmeros integrantes que se relacionam por afinidade e dividem interesses em comum. Uma vez considerada relevante, a informação pode ser disseminada imensuravelmente entre os diversos componentes de variadas redes que interagem entre si (TERRA, 2008; RECUERO, 2009; ZIGGY, 2009).

Retomando resumidamente todas as características da comunicação na *Web 2.0* citadas até aqui, Terra (2008) explica:

Consideramos atributos comuns [às ferramentas de comunicação digital]: a comunicação segmentada, de relevância para o usuário [“audiências segmentadas e/ou agrupadas por interesses afins”], bidirecional [“oportunidade de retorno, resposta e participação”], interativa, que permite a participação e a construção coletivas, direta [sem intermediários], ágil, de rápida disseminação (capacidade viral), e que pode ser gerada pelo consumidor. (TERRA, 2008, p. 31).

Assim, é indispensável que as organizações estejam atentas à forma como se comportam e se posicionam na *Web 2.0*. Tendo em vista que a condição de existência nesse espaço é a participação, através da publicação e do compartilhamento de informações, pressupõe-se que uma organização virtual só é possível mediante essas práticas, já que o ciberespaço é seu suporte. Podemos, então, afirmar que a comunicação constitui uma circunstância fundamental para o estabelecimento de uma organização virtual, uma vez que permeia e dá suporte a todos seus setores e processos.

De acordo com o que se apresentou até aqui, conclui-se que a transformação tecnológica teve impacto nos processos sociais e fez com que os indivíduos incorporassem novas práticas de comunicação e legitimassem a interação social que ocorre no espaço virtual.

Como constituintes das práticas sociais, também as relações de consumo e de trabalho foram alteradas. Esse novo cenário possibilitou, entre outras mudanças, o estabelecimento de organizações totalmente projetadas para o espaço virtual. Considerando que as atividades dessas organizações são baseadas em relacionamentos virtuais, o processo comunicacional estabelecido por elas obedece à velocidade da informação característica das tecnologias e necessita de um enfoque diferenciado e de uma postura mais estratégica dos profissionais de comunicação.

Primeiramente por relacionar diversos públicos que se encontram em realidades distintas e, em segundo lugar, por ser exercida através de meios unicamente virtuais,

A sobrevivência da organização virtual está diretamente relacionada à conectividade de suas partes, sua capacidade de comunicação sem ruídos e a coerência entre os objetivos da empresa e dos membros da rede. As organizações estão, assim como a sociedade, incorporando as comunicações mediadas por computador para criar ligações internas e interorganizacionais em busca de soluções e estruturas dinâmicas. Isto altera os processos de comunicação e a percepção do que é realmente uma organização. (TREVISAN 2006, p. 4).

As relações públicas passam, então, a exercer de maneira mais efetiva sua função estratégica, planejando a comunicação de maneira alinhada aos propósitos da organização como um todo. A visão estratégica, principalmente em um ambiente em constante transformação, como é o espaço cibernético, exige do profissional de comunicação uma postura mais flexível e investigativa no sentido de manter-se informado. Esse enfoque estratégico da comunicação em uma gestão organizacional virtual pressupõe que suas ações sejam planejadas e que esse planejamento esteja de acordo com o plano geral da organização, contribuindo para que ele permeie todos os seus âmbitos.

Como ressaltam Oliveira e Paula (2008), ao mencionarem que num contexto marcado pela contínua intensificação de mudanças e pela complexidade, a formulação de estratégias organizacionais, e aqui se inclui o planejamento estratégico de comunicação, passa a contemplar metodologias de análises de cenários, de escolha e de tomada de decisões, envolvendo processos, conduta, posicionamento e ações da organização para a convivência e adequação ao ambiente externo e geração de vantagens competitivas.

Analisar os diversos meios propiciados pela *Internet* e estabelecer um fluxo de comunicação coerente que garanta a eficiência da organização virtual na execução de seu plano de negócios passa a ser a grande contribuição do profissional de relações públicas. De acordo com Lima (2006), a *Internet* trouxe mudanças e revoluções na maneira de fazer comércio e negócios, de estabelecer contato com clientes potenciais e atuais, de se comunicar de forma geral.

Por seu conteúdo poder ser acessado por um número indefinido de pessoas e, principalmente, por este conteúdo estar inserido em um universo em que a comunicação se estabelece de forma em que os papéis de receptor e emissor não

são definidos, a maneira com que a organização virtual se posiciona na *Web* é fundamental para seu sucesso. Trevisan (2006) afirma:

Estar no ciberespaço significa mostrar-se, escancarar-se, apresentar informações coerentes, identidade visual adequada à imagem institucional que se pretende construir, definir objetivos concretos com relação à comunicação virtual e, sobretudo, abrir espaço para a interatividade. (TREVISAN 2006, p. 2).

Logo, estes se apresentam como os desafios do profissional de relações públicas no que concerne ao estabelecimento de uma organização virtual no ciberespaço: saber lidar com o fluxo de informações da comunicação organizacional como um todo, objetivando reduzir os ruídos nas trocas de conteúdos entre os envolvidos nos processos comunicativos. Conclui-se, portanto, que é necessário não somente conhecer a *Internet* e suas ferramentas, mas também saber utilizá-la como instrumento para a gestão da comunicação organizacional em organizações virtuais.

## 2.3 GESTÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

A gestão envolve a condução dos processos e atividades de uma organização. Como já citado anteriormente, para que essa gestão seja estratégica de forma a posicionar a empresa de maneira competitiva no mercado em que atua, precisa ser planejada considerando a realidade e as tendências ambientais. Tendo em vista que no caso das organizações virtuais o ambiente de atuação é extremamente dinâmico e flexível, seu processo de planejamento e sua atuação devem permitir que elas se adaptem a essas características.

Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2009) propõem, através da análise de algumas escolas do pensamento estratégico e da adequação de seus pontos fortes às necessidades mercadológicas atuais, a gestão estratégica competitiva, modelo que mais condiz com o que se pretende abordar neste trabalho.

A escola proposta se destaca pelo potencial de contribuição para o pensamento estratégico. A natureza complexa e imprevisível dos novos cenários, muitas vezes associada à falta de base de conhecimentos necessários para a formulação de estratégias, impede o controle deliberado. Assim, a definição de estratégias precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009, p. 48).

Esse pensamento permite então, que a elaboração das estratégias seja coerente com as necessidades do mercado e, ao mesmo tempo, adaptável às suas constantes reconfigurações, ou seja, atende às necessidades de planejamento e gestão de uma organização virtual.

Segundo a escola da gestão estratégica competitiva, os aspectos que devem ser considerados pelas organizações para estabelecer suas diretrizes estratégicas são a atuação global, a proatividade e o foco participativo, o incentivo à criatividade, o controle através da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), a organização em unidades estratégicas de negócios (UENs), ênfase em alianças, sustentabilidade e aprendizagem contínua (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

A atuação global refere-se ao fato de que o ambiente a ser considerado nas estratégias das organizações não se limita a pequenos mercados locais, mas envolve todo um cenário de negócios mundial. Portanto, somente as organizações que pensam sua atuação considerando o contexto global conseguem estabelecer diretrizes coerentes (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

Outro aspecto é a importância de que as empresas pensem suas estratégias de forma a estimular em sua cultura organizacional a participação dos colaboradores, tanto na compreensão do negócio quanto através de um comportamento proativo, isto é, que antecipe soluções. A estrutura dinâmica do mercado exige das organizações uma postura menos tradicional e mais aberta a inovações em sua gestão e em sua cultura (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

O controle pelo *Balanced Scorecard* (BSC) é a avaliação do desempenho da organização sob todos os aspectos em que ela está envolvida, sejam financeiros ou não financeiros. Na gestão estratégica competitiva, o BSC é utilizado como um sistema de controle que permite às organizações utilizar o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento. Trata-se de um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização visão atual e futura do negócio, de forma abrangente e com controle proativo dos objetivos planejados (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009, p. 53).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é, portanto, uma ferramenta que avalia o desempenho da organização sob as perspectivas financeira, do cliente, dos

processos internos e de aprendizado e crescimento e, assim, fornece informações que servem de base para o planejamento.

Ainda segundo a ideia da gestão estratégica competitiva, o pensamento estratégico considera cada setor de uma organização como uma unidade estratégica de negócios (UEN) que possui autonomia e diretrizes próprias, ao mesmo tempo em que trabalha de forma interdependente, coordenada e compartilha os objetivos e o planejamento da organização como um todo (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

A ênfase em alianças refere-se ao estabelecimento de parcerias entre organizações a fim de que se trabalhe conjuntamente para a obtenção de benefícios mútuos. Empresas podem atuar de forma complementar para atender a demandas que cada uma individualmente não seria capaz de suprir (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

Outro ponto que ganha importância nesse pensamento é a necessidade de se considerar a sustentabilidade como uma premissa para a elaboração das estratégias das organizações. Para a gestão estratégica competitiva, a responsabilidade socioambiental deixa de ser apenas um artifício para construção de uma imagem institucional positiva e passa a ser um dos aspectos norteadores do planejamento e da atuação das empresas (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

Por fim, a aprendizagem contínua pressupõe que a organização e suas estratégias não sejam estáticas. Sob essa perspectiva, as organizações estão em constante avaliação de suas diretrizes, absorção de informações e reconfiguração de seu planejamento. Além de administrar as mudanças que ocorrem no ambiente e de estarem abertas a elas, as empresas tornam-se elas mesmas agentes dessas alterações (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

A pertinência desse pensamento no estabelecimento das estratégias das organizações virtuais se justifica pela correspondência entre as perspectivas da gestão estratégica competitiva com as já citadas características desse tipo de organização. A perspectiva da atuação global condiz com a possibilidade de abrangência da atuação das organizações presentes no ciberespaço. A dinamicidade desse ambiente exige das organizações a avaliação e o planejamento constantes e, com isso, o aprendizado e a adaptação contínuos. Além disso, o estímulo à cultura de participação, criatividade e comportamento proativo reforça a

tendência da construção colaborativa, que costuma ocorrer na *Web 2.0* e que se projeta nas organizações virtuais.

Os conceitos relacionados à gestão organizacional estratégica competitiva apresentados envolvem a administração da organização como um todo. Porém, seus princípios podem ser aplicados na elaboração do planejamento específico de comunicação e orientam o desenvolvimento do planejamento deste trabalho.

### 2.3.1 Planejamento estratégico de comunicação

Como já citado, segundo o pensamento estratégico cada setor da organização é considerado uma unidade autônoma com diretrizes próprias, ao mesmo tempo em que atua coordenadamente, segundo os objetivos de toda a organização. Assim, em uma gestão estratégica, os setores agem de acordo com o planejamento macro, porém desenvolvem seu próprio planejamento, com objetivos e ações voltados à sua área, o que se aplica também à área de comunicação.

Logo, pressupõe-se que o planejamento da comunicação no âmbito organizacional permite que ela atue de forma estratégica e contribua para a consecução da missão e da visão da empresa. Segundo Kunsch (2003, p. 247), o plano estratégico de comunicação se propõe a “estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações”.

Com base na estrutura do planejamento proposto pela escola de gestão estratégica competitiva, o plano possui as seguintes etapas: estabelecimento de diretrizes; análise ambiental; formulação da estratégia competitiva e implantação e controle (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

O estabelecimento de diretrizes consiste em descrever a estrutura da organização, os clientes e seus interesses, a proposta de valor, ou seja, o que a organização pretende oferecer ao mercado, na delimitação do âmbito de atuação, na apresentação de seu capital humano, isto é, o valor agregado por seus colaboradores, bem como de seus processos de trabalho. Nessa etapa, também são definidas a visão, a missão e os valores.

A visão expressa aspirações futuras da empresa, o que ela pretende alcançar através de sua atuação. Já a missão é o que justifica a existência da organização, em que contexto e de que forma atua. Por fim, os valores são



“princípios, crenças e questões éticas” que orientam as decisões da organização (OLIVEIRA, 2007; LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009). As diretrizes estabelecidas definem a organização e orientam toda a análise e a elaboração de estratégias que se seguem no planejamento.

A segunda etapa é a análise ambiental, que envolve o estudo de todos os contextos, internos e externos, que podem afetar direta e indiretamente a organização. Nessa etapa, são diagnosticadas as situações econômica, social, demográfica, política e tecnológica em geral e especificamente no mercado em que a organização atua. São analisados também os concorrentes, os públicos de interesse e as tendências do setor. Como parte das conclusões, podem ser explicitadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno, fatores que contribuem para a identificação de atitudes que a organização pode e deve tomar (TORQUATO, 1986; KUNSCH, 2003; OLIVEIRA, 2007; LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

Com base nesse diagnóstico, elaboram-se em seguida as estratégias de atuação da organização. Essas estratégias são direcionadas pela definição de objetivos e pelo estabelecimento de políticas, que regem a conduta organizacional. Nessa fase, são desenvolvidas as ações que devem ser implementadas e os recursos a serem alocados para sua execução. São também propostos métodos para avaliação das ações e seus resultados (TORQUATO, 1986; KUNSCH, 2003; OLIVEIRA, 2007; LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

Após a finalização do planejamento, segue a fase de implementação das ações, que são acompanhadas e avaliadas continuamente, para que se identifiquem necessidades de alterações no planejamento e na execução. Considerando os princípios de proatividade e aprendizado contínuo propostos pela escola da gestão estratégica competitiva e a dinamicidade do mercado, é imprescindível que o planejamento seja adaptável de acordo com a identificação das mudanças demandadas pelo contexto e pelos públicos junto aos quais as ações são implementadas (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

Tendo em vista o que foi citado a respeito da necessidade de sistematização, planejamento, monitoramento e consideração da comunicação como um processo, conclui-se que a elaboração de um planejamento para a gestão organizacional e, conseqüentemente, para a gestão da comunicação é de suma importância.

### 3 METODOLOGIA

Até aqui, o trabalho se baseou na coleta, na interpretação e na apresentação de conclusões a respeito de dados bibliográficos, para conceituar os temas relacionados ao projeto e para que se compreenda em que contexto teórico ele se insere. Esse tipo de pesquisa, como afirmam Gil (2007) e Rodrigues (2007), é desenvolvida a partir de materiais já publicados, normalmente impressos. Porém, são usadas também referências digitais para a fundamentação deste trabalho.

Para coletar os dados necessários à orientação do desenvolvimento do planejamento estratégico de comunicação, serão utilizados predominantemente métodos qualitativos. Também conhecida como conceitual-indutiva, a pesquisa qualitativa parte de uma realidade particular para a formulação de um conceito. Esse método se baseia na investigação aprofundada e na interpretação dos aspectos que qualificam o objeto de estudo (MELLA, 1998). No caso do estudo a respeito da agência MovingStone, o que se fará é uma análise da realidade atual da organização, para que se formulem conceitos que nortearão o planejamento.

Em alguns momentos, haverá também a complementação por parte de métodos quantitativos. A pesquisa quantitativa, conhecida também como lógico-dedutiva, parte de um conceito para a investigação de forma a quantificar os aspectos ligados ao objeto, apoiando-se em dados estatísticos (MELLA, 1998; RODRIGUES, 2007; BAUER, GASKELL & ALLUM, 2002). No caso deste trabalho, será aplicada à pesquisa que pretende verificar características do público-alvo.

A análise terá como objetivo descrever o objeto e suas partes, através de uma atuação prática e estabelecendo relações, o que a configura como uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva pode se basear tanto na análise das características do objeto quanto em sua quantificação (MELLA, 1998; BAUER, GASKELL & ALLUM, 2002; GIL, 2007; RODRIGUES, 2007).

No caso deste trabalho, ao se apresentar o diagnóstico da organização, estar-se-á fazendo uma descrição a respeito de seus públicos, serviços, concorrentes, ações, mercado de atuação e perspectivas. A realização deste diagnóstico permitirá que se compreendam as necessidades e as possibilidades da organização, para que se elabore a linha de atuação e os instrumentos a serem aplicados para que se atinjam os objetivos organizacionais.

Esse diagnóstico estratégico será realizado considerando a visão da organização, seus valores e uma análise de SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), que, traduzida do inglês, indica os pontos fortes e fracos referentes ao microambiente organizacional, bem como as oportunidades e ameaças de seu macroambiente (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009; OLIVEIRA, 2007).

Quanto aos procedimentos qualitativos, o estudo também fará uso de pesquisa documental, para analisar arquivos e materiais variados que contenham informações sobre a organização, como diagnósticos já realizados, materiais de comunicação e divulgação, propostas de patrocínio, vídeos e projetos. Esse tipo de pesquisa é semelhante à bibliográfica, porém embasada na análise de fontes que ainda não passaram por um tratamento analítico, isto é, cujas implicações ainda não foram interpretadas (GIL, 2007; RODRIGUES, 2007).

Pelo fato de este trabalho analisar a realidade de uma organização específica e, através da participação colaborativa dos pesquisadores, propor soluções e estratégias de ação que trarão resultados para uma situação conjunta, pode ser considerado de certa forma uma pesquisa-ação. Esse tipo de pesquisa pressupõe a interação dos pesquisadores com os indivíduos que fazem parte da situação analisada e a sua participação na resolução de questões pertencentes a esse contexto (GIL, 2007; RODRIGUES, 2007).

A fim de complementar e embasar estatisticamente as pesquisas e de orientar a tomada de decisões a respeito das estratégias contidas no planejamento, será utilizado o levantamento. Esse método se caracteriza pela solicitação de informações de maneira direta às pessoas cujo comportamento, opinião ou preferências se objetiva investigar e pela análise quantitativa dos dados coletados (GIL, 2007). O levantamento será aplicado principalmente para a identificação do perfil dos públicos de interesse da organização.

A solicitação direta das informações será feita predominantemente através de questionários. O questionário é um método de coleta de dados que visa à obtenção de informações objetivas e precisas de um público pré-selecionado (DENCKER & VIÁ, 2001).

Os dados coletados e analisados e o diagnóstico da situação atual da organização orientarão a elaboração do planejamento estratégico de comunicação. Esse planejamento será embasado por um plano de ação que segue o modelo

5W2H, que procura questionar os elementos que constituem a estratégia a fim de auxiliar no esboço de ações condizentes com as reais necessidades organizacionais baseadas também em seu contexto de atuação. Os cinco Ws e os dois Hs correspondem em português às perguntas “o que?”, “quem?”, “quando?”, “onde?”, “por quê?”, “como?” e “por quanto?” algo será feito. Viabiliza, assim, que os objetivos sejam delimitados, que as forças de trabalho sejam direcionadas de maneira precisa com prazos de execução de tarefas estipulados e locais de ação determinados, além de direcionar a forma com que estes são alcançados, apresentando suas justificativas e custos (LOBATO, FILHO, TORRES & RODRIGUES, 2009).

A fim de avaliar a performance das ações e adequar as estratégias às demandas identificadas, utiliza-se o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC). De acordo com Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2009, p. 161), “(...) o BSC permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento”. Ou seja, esse modelo une às questões financeiras – indispensáveis para a gestão organizacional em um cenário mercadológico capitalista – o relacionamento com o meio e seus diversos públicos, buscando o equilíbrio entre os objetivos da organização, os interesses de seus *stakeholders* e as demandas necessárias para o alcance do que foi proposto na visão da empresa e o contexto social.

Em suma, este trabalho parte da pesquisa teórica, que fundamenta os temas relacionados, passando pela coleta de informações, que tanto embasam o diagnóstico da situação atual da organização quanto orientam a consequente elaboração do planejamento estratégico de comunicação, e chega finalmente à descrição do planejamento e da utilização dos instrumentos por ele previstos.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Serão apresentadas aqui informações obtidas até o presente momento a respeito da organização analisada. Os dados neste tópico representam tentativas prévias de sistematização e não estão totalmente atualizados. Um dos objetivos desse trabalho é justamente apresentar esse conteúdo de maneira mais precisa.

#### 3.1.1 Histórico

Inicialmente idealizada com o objetivo de reunir DJs e amigos em um evento que contasse com a qualidade musical e estrutural daqueles realizados por grandes empresas do nicho da música eletrônica no Paraná, porém a preços acessíveis ao público e buscando divulgar o trabalho de artistas locais, o nome MovingStone aparece pela primeira vez em 28 de dezembro de 2004.

Devido à grande aceitação por parte do público frequentador de festas de música eletrônica e também por parte dos artistas convidados a se apresentar nos eventos da MovingStone, a ideia de ser apenas uma promotora de eventos esporádicos transformou-se na possibilidade de estruturar uma cooperativa<sup>6</sup> de DJs. Configurou-se, então, uma associação sem fins lucrativos que realizava eventos em parceria com casas noturnas e com promotores de festas abertas (*open air*), cuja meta era promover o trabalho dos DJs que a compunham.

Reconhecida por sua seriedade e pela qualidade de seus eventos, a cooperativa ganhou visibilidade no mercado e começou a ser procurada para representar artistas nacionais e internacionais e também para estabelecer parcerias com agências e com promotores de eventos. Dessa forma, passou a trabalhar com artistas de renome, agenciando-os para a programação de festas de grande porte.

Com isso, adquiriu proporções mercadológicas que transcendiam o trabalho associativo, gerido de forma descentralizada e sem fins lucrativos. A MovingStone se deparou, então, com a necessidade de se transformar em uma agência que trabalhasse com compra de apresentações de artistas de música eletrônica e com a venda dessas atrações para casas noturnas e eventos abertos (*open air*), em um formato diferente daquele proposto por uma cooperativa. Ou seja, era preciso se adequar às demandas impostas pelo seu crescimento e posicionamento organizacional, alterando sua estrutura, a fim de ingressar no mercado da música eletrônica de maneira competitiva.

Logo, fez-se imperativo migrar para um modelo de organização padrão gerido conforme as regras capitais e mercadológicas. Para que esta alteração estrutural obtenha sucesso e dê prosseguimento às atividades da MovingStone de forma coerente, efetiva e eficaz, é imprescindível delimitar sua estrutura, bem como seu planejamento estratégico e seu planejamento de comunicação.

---

<sup>6</sup> Entenda-se por cooperativa “uma associação de pessoas, que unidas voluntariamente obrigam-se a contribuir com bens, serviços ou renda, para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, através de uma empresa democraticamente controlada e sem objetivo de lucro”. Definição disponível em: [www.centraldoassociativismo.com.br](http://www.centraldoassociativismo.com.br) acesso 15 jun de 2010.

## 4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

### 4.1 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

#### 4.1.1 Dados do empreendimento

Nome: MovingStone

CNPJ: será providenciado após a estruturação da empresa.

#### 4.1.2 Setor de atividade

Prestação de serviços.

#### 4.1.3 Fonte de recursos

Inicialmente, a fonte de recursos será o investimento do proprietário.

#### 4.1.4 Serviços

A empresa pretende atuar primeiramente no agenciamento de artistas de música eletrônica nacionais e internacionais. O agenciamento consiste em promover artistas, vendendo suas apresentações para eventos de música eletrônica e desenvolvendo estratégias de divulgação.

Para acompanhar a dinâmica do cenário da música eletrônica, a agência pesquisa constantemente as tendências do mercado, através da interação com o público, os artistas e outras organizações que atuam no segmento. Essa interação ocorre predominantemente pela *Web*, que disponibiliza as ferramentas para seleção e contato com os artistas, comunicação com o público e com as casas noturnas.

O serviço de agenciamento é dividido em agenciamento de artistas pertencentes ao elenco e agenciamento de artistas não pertencentes ao elenco e tem início na pesquisa, que permite identificar artistas que se enquadram no perfil de qualidade técnica e musical e de inovação buscados pela agência. Essa busca é feita através de ferramentas como *MySpace*, *Soundcloud*, *sites* e *blogs* especializados.

No caso dos artistas não pertencentes ao elenco, após a seleção, estabelece-se contato com o artista ou com os representantes, se ele já possuir. Formaliza-se um contrato com valor fixo de cachê que viabilize uma margem de lucro para a agência e que se enquadre no preço médio de mercado. São providenciadas as partes legal (contratos e documentação) e logística (datas de apresentações, deslocamento, acomodação, alimentação e acompanhamento). Desenvolvem-se, então, estratégias de divulgação da turnê.

No caso dos artistas pertencentes ao elenco, o que diferencia o processo de agenciamento são as estratégias de divulgação. Uma vez que são exclusivos da agência, eles representam a marca e, por esse motivo, as ações de comunicação e de marketing pessoal precisam ser constantes. Esses artistas são selecionados levando em conta sua qualidade musical e técnica, sua atitude enquanto profissional e seu potencial de desenvolvimento. O contato pode ser realizado tanto por parte da agência quanto por parte dos artistas.

Ao representar um DJ ou um produtor, a agência passa a intermediar sua contratação, negociando valores e condições, e a divulgar o trabalho do artista, elaborando e desenvolvendo estratégias de comunicação, desde a produção de conteúdo até a criação de identidade visual.

Todos os artistas agenciados são acompanhados por pelo menos um integrante da agência nas apresentações e nas viagens. Essa pessoa se responsabiliza pelo cumprimento das condições acordadas no contrato, pelos horários e pela integridade física do artista.

#### 4.1.5 Preço

O preço dos serviços é bastante variável. Os fatores que influenciam a fixação de preços são o cachê dos artistas, os custos com documentação, deslocamento, hospedagem e alimentação, o custo com produção de materiais de comunicação e o valor da moeda de negociação.

Primeiramente, é negociado com o artista o valor do cachê, ou seja, o valor que será pago por apresentação realizada. Depois, a apresentação desse artista é ofertada a casas noturnas e, de acordo com a agenda organizada, são orçados os custos com deslocamento, hospedagem e alimentação. O custo total determina o

valor que será cobrado para que todos os custos tanto com o artista quanto operacionais da agência sejam pagos e para que sobre uma margem de lucro.

A fixação de preço também varia de acordo com a popularidade dos artistas agenciados. Quando um artista é pouco conhecido no mercado em que a agência atua, uma das estratégias adotadas é a redução da margem de lucro, ou seja, a venda quase a preço de custo, o que tende a aumentar o número de apresentações e a fazer com que eventos com perfis variados de público contratem o artista. Isso gera mais oportunidades de divulgação. Por outro lado, o valor das apresentações de artistas já conhecidos é influenciado diretamente pela demanda.

#### 4.1.6 Estratégias promocionais

Os serviços da agência serão divulgados predominantemente através da *Web*, utilizando *website*, *blog*, *WebTV*, perfis em *sites* de redes sociais e campanhas de *E-mail* marketing próprios, de clientes e de parceiros.

Além da presença nos eventos para os quais agenciará artistas, a agência participará como apoio em outros eventos de música eletrônica. Serão estabelecidas também parcerias entre a agência e marcas relacionadas ao mercado da música eletrônica. Ambas as ações garantem a presença da marca MovingStone em eventos e campanhas que atingirão o público de interesse comum entre ela, projetos e empresas parceiros.

Adicionalmente, serão confeccionados panfletos e cartazes e distribuídos brindes promocionais para divulgar turnês de artistas e eventos específicos ao público frequentador de casas noturnas.

#### 4.1.7 Estrutura de comercialização

O primeiro e principal canal de comercialização será o *website*, onde os serviços estarão descritos e à mostra para todo o público. Em um segundo momento, a equipe utilizará ferramentas como *Skype*, *E-mail*, *sites* de redes sociais e ligações telefônicas para dar continuidade às negociações com os clientes.

O serviço será divulgado e oferecido a clientes potenciais através de contato direcionado pela *Web*, telefone e reuniões e do envio de kits de apresentação.



#### 4.1.8 Localização

A organização não possui localização fixa, devido ao fato de que quase todas as suas atividades e o contato entre a equipe, os clientes e o público em geral ocorrem através da *Web*.

### 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

#### 4.2.1 Diagnóstico

A visão, que consiste nas expectativas e nos desejos em longo prazo da organização, estava expressa da seguinte forma: “Ser referência no mercado de agenciamento de artistas nacionais e internacionais da música eletrônica e na promoção de eventos dentro do conceito *fine underground*”. Percebe-se que, neste primeiro momento, os serviços prestados se baseavam no agenciamento de artistas e na realização de eventos.

O público que se deseja atingir, através do conceito citado na visão, é composto predominantemente por jovens entre 18 e 25 anos das classes A e B, o que se expressa na escolha do termo *fine* (fino, requintado). Já *underground* (termo oposto à “comercial”) remete ao fato de a organização trabalhar com produtos e serviços voltados a um nicho de mercado, ou seja, a uma parcela que não configura uma maioria.

O conceito *fine underground* orienta também a identidade visual adotada pela organização. A escolha da fonte, das cores e do *design* de seus materiais impressos e eletrônicos seguem uma tendência minimalista, isto é, a utilização de poucos elementos, porém, marcantes.

Até então, os meios de comunicação direcionados ao público interno foram *newsletters*, correio eletrônico e agenda virtual, sendo que a comunicação rotineira se dava através do *Skype*. Voltados ao público externo, utilizavam-se distribuição de panfletos, colocação de cartazes, veiculação de programas em *WebTV*, apoio a eventos, perfis em *sites* de redes sociais, *website* e *blog*.

De acordo com um diagnóstico preliminar realizado com os integrantes, constatou-se que a organização não possui objetivos concretos, está desorganizada operacionalmente, desprovida de comunicação interna e externa efetivas e sem

movimentação financeira rentável. Segundo o mesmo diagnóstico, identificou-se que os membros da organização têm como expectativas a estruturação de sua hierarquia e que suas atividades aconteçam conforme um planejamento que contemple os objetivos da organização.

Inicialmente estruturada como uma cooperativa, a MovingStone pretende se formalizar no mercado como uma agência especializada na identificação de artistas com potencial de agenciamento e na promoção de nomes já conhecidos no cenário da música eletrônica, contribuindo para o desenvolvimento de suas carreiras e para a divulgação dessa manifestação cultural.

#### 4.2.1.1 Análise ambiental

A análise do ambiente de atuação é feita através da observação do microambiente interno da organização e de seu macroambiente externo.

##### 4.2.1.1.1 Ambiente interno

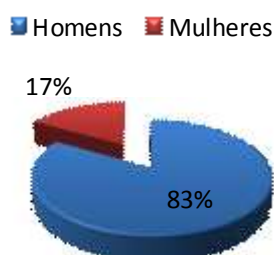
##### a) Caracterização do público interno

Total de integrantes: 12

##### Sexo

Feminino: 2

Masculino: 10

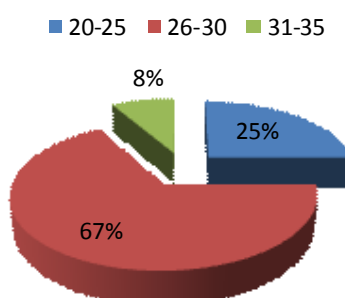


##### Faixa etária

20 a 25 anos: 3

26 a 30 anos: 8

31 a 35 anos: 1



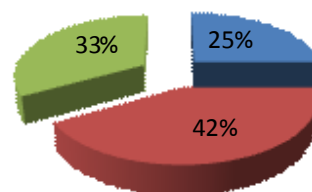
### *Escolaridade*

Superior em curso: 3

Superior completo: 5

Pós graduação: 4

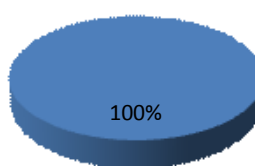
■ Sup. em curso ■ Sup. comp. ■ Pós graduação



### *Estado civil*

Solteiros: 12

■ Solteiros



### b) Capital humano

Atualmente a MovingStone conta apenas com a competência de seu gestor para garantir a existência da organização, não dispondo de um quadro de colaboradores. Contudo, o responsável pela agência possui forte conhecimento na área de música eletrônica, é graduado em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná e cursa MBA em Gestão Estratégica na Fundação Getúlio Vargas. A fim de agregar valor à organização, o proprietário associou-se às estudantes de Comunicação Social autoras deste projeto, ambas com experiência na cena da música eletrônica, uma por ser DJ certificada, outra com sólidos conhecimentos na área comercial.

### c) Diretrizes de atuação

Nenhum processo organizacional é pautado em ações planejadas.

### d) Comunicação

A análise mostra que não há um planejamento de comunicação estruturado. As ações da agência são aleatórias e não geram interação com os públicos de

interesse. Tanto os fluxos comunicacionais internos quanto os externos estão inoperantes.

e) Imagem

Devido às ações já promovidas e à qualidade dos artistas já agenciados pela MovingStone, a organização possui bom reconhecimento por parte de seus públicos de interesse. No entanto, como suas atividades estão suspensas, a marca não vem sendo reforçada.

f) Recursos financeiros

Durante toda sua atuação, a MovingStone contou apenas com investimento de seu empreendedor. A agência não possui fluxo de caixa que viabilize injetar capital na organização e gerar lucro sobre o valor investido na realização de turnês e eventos. Porém, tendo em vista o reposicionamento da marca, o proprietário direcionará recursos financeiros para a consecução das ações aprovadas.

g) Identificação de forças e fraquezas

Após análise da situação interna da agência, é possível diagnosticar que a MovingStone não administra seu microambiente de maneira sinérgica e produtiva. O fato de não possuir visão, missão e valores definidos compromete os propósitos de suas ações, que acabam sendo direcionadas para metas pontuais e não contribuem para o alcance de um objetivo macro.

No que se refere à sua atuação no ciberespaço, apesar de estar presente nos *sites* de redes sociais *Twitter*, *Orkut*, *MySpace* e *Soundcloud*, os perfis da agência encontram-se desatualizados e em desuso; a agência não possui perfil nos *sites* de rede sociais *Youtube* e *Facebook*, que são utilizados de maneira expressiva por seus públicos de interesse; seu *website* está desativado; os programas de *WebTV* estão suspensos; e seu *blog* possui um número de visualizações inexpressivo, com apenas 22 visualizações desde sua criação em junho de 2009 (acesso em 23 de outubro de 2010).

Como consequência da interrupção de suas atividades até a completa estruturação da organização, seu elenco está sem suporte, sua imagem não está sendo trabalhada e seus laços relacionais estão enfraquecidos. Os DJs e produtores integrantes do elenco seguem se apresentando de maneira independente ou associando-se a outras agências. Todavia, continuam a vincular seu nome à marca, o que gera indiretamente alguma exposição para a MovingStone no cenário de eventos nacionais de música eletrônica e indica o interesse desses artistas em permanecerem ligados à agência.

Uma vez que a MovingStone esteve à frente de trabalhos bem recebidos pelo público de música eletrônica em geral, como seu programa de *WebTV*, turnês de artistas renomados e o apoio à eventos que promoviam a cultura da música eletrônica, a agência ainda recebe propostas para estabelecer parcerias com outras marcas e promover artistas de diferentes lugares do país.

#### 4.2.1.1.2 Ambiente externo

##### a) Ambiente geral

##### *Ambiente geral demográfico*

Segundo dados divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a população brasileira está em processo de envelhecimento: “em 2008, para cada grupo de 100 crianças de 0 a 14 anos existem 24,7 idosos de 65 anos ou mais. Em 2050, o quadro muda e para cada 100 crianças de 0 a 14 anos existirão 172,7 idosos” (IBGE, 2008). Apesar do envelhecimento populacional há uma melhoria na qualidade de vida, o que reflete em uma maior longevidade para os brasileiros. De acordo com os dados do Instituto, em 2008 a média de vida era de 72,7. Em 2050, a projeção alcança 81,29 anos (IBGE, 2008).

##### *Ambiente geral sociopolítico*

Os principais traços culturais que caracterizam o ambiente geral externo à agência MovingStone são o estabelecimento da *Web* como um ambiente de comunicação e consumo e a dissolução de fronteiras geográficas através do

ciberespaço, permitindo às pessoas o acesso à tendências e comportamentos em âmbito global.

Segundo dados do Ibope Net Rating publicados na revista *Época* (2010), os brasileiros são atores expressivos do universo das redes sociais virtuais, sendo 80% dos internautas do país, independente da classe social, integrantes de algum destes *sites*. A alta participação nessas redes permite o contato com pessoas de diferentes países, o que já fundamenta de maneira razoável o acesso a comportamentos culturais distintos. Como já exposto anteriormente, tanto o processo de globalização quanto a facilidade de acesso a informações propiciada pela *Web*, permitem que acontecimentos locais tenham repercussão mundial e que estejam à disposição de qualquer pessoa conectada à *Internet*. De acordo com as estatísticas de uso da *Internet* (*Internet Usage Statistics*, 2010), o número estimado de usuários no mundo em junho de 2010 era de 1.966.514.816. Em 2009, como publicado no levantamento de servidores *Web* de dezembro de 2009 (*December 2009 Web Server Survey*), o número de páginas disponíveis para entretenimento, pesquisa e consumo era de 281 milhões.

No que se refere à *Web* como meio de consumo, o comércio virtual apresenta taxas constantes de crescimento e rentabilidade, conforme publicado pelo *website* Estadão (AGUILHAR, 2010).

### *Ambiente geral tecnológico*

A IDC Brasil (*International Data Corporation*), em conferência datada de maio de 2010, divulgou dados relevantes para a caracterização do ambiente das tecnologias da informação e da comunicação no país. De acordo com o que foi disponibilizado pela corporação, o Brasil é o sétimo maior consumidor deste tipo de tecnologia no mundo, ocupando a vigésima quarta posição no ranking mundial de patentes relacionadas às TICs e exportando o correspondente a R\$4 bilhões.

Apesar de apresentar uma situação positiva pós-crise econômica de 2008, o posicionamento do país em relação a investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) é praticamente inexpressivo. Dados fornecidos em 2005 pelo Banco Mundial e publicados na revista *Época Negócios* indicam uma aplicação inferior a 0,08% do PIB nacional em tecnologias para o lançamento de novos produtos e serviços. O Brasil ocupa a 28ª posição (entre 132 países) no Ranking Mundial de Inovação por

Categorias, presente no Relatório Global de Competitividade 2009-2010 também publicado pela revista Época Negócios. De acordo com o ranking, o país ocupa a 29ª posição no que concernem gastos empresariais em P&D, a 34ª na colaboração entre universidades e indústrias, a 41ª na qualidade dos centros de pesquisa e o 60º lugar no que se refere à disponibilidade de cientistas e engenheiros (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2010).

### *Ambiente geral econômico*

A análise do ambiente geral econômico brasileiro permite diagnosticar mudanças significativas neste cenário:

De 2003 a 2008, 19,5 milhões de brasileiros deixaram de ser pobres, estatisticamente, e 31,9 milhões passaram a pertencer às classes A, B e C. Em síntese, a pobreza na Brasil caiu 41%. Hoje, as famílias com rendimentos mensais entre R\$1,2 mil e R\$4,8 mil, enquadradas na classe C, concentram 40% da renda total brasileira. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2010, p. 108).

O levantamento, realizado em julho de 2010, obtido de um total de mil e quinhentas entrevistas com um universo composto por homens e mulheres de 18 a 60 anos das classes A, B e C, mostra que a prosperidade econômica dos jovens acompanha os índices de crescimento do país: “cidadãos da classe C e jovens hoje têm ambições que tradicionalmente eram privilégios das classes A e B e de consumidores mais velhos.” (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2010, p. 108).

### *Identificação de oportunidades e ameaças no ambiente geral*

Com base nos dados demográficos analisados, pode-se deduzir que, apesar da redução do número de jovens, os fatores sociais permitem que a população adulta tenha condições de usufruir de um ambiente de maior dedicação a aspectos culturais e de entretenimento por mais tempo. Portanto, a análise do ambiente demográfico nacional demonstra um cenário favorável para as atividades da agência MovingStone.

No que diz respeito ao ambiente sociopolítico, os aspectos relacionados à expansão e consolidação da *Web* que afetam de maneira positiva o ambiente externo à agência MovingStone são o aumento potencial de clientes e a facilitação

da comercialização de estilos musicais de localidades distintas. Outra oportunidade identificada é a popularização da *Web*, o que legitima a opção de se estabelecer como uma agência de natureza virtual. Os dados relacionados ao comércio eletrônico demonstram uma maior confiabilidade por parte dos usuários, que contam com maior comodidade na hora da compra e maior liberdade de escolha. Essa maior utilização do ciberespaço para fins comerciais confere à agência a oportunidade de explorar vendas online e asseguram a opção de negociar seus artistas através da *Web*. Já a ameaça detectada neste ambiente está relacionada à grande quantidade de concorrentes em potencial, uma vez que a *Internet* é um ambiente em constante expansão.

O diagnóstico do ambiente tecnológico demonstra que, mesmo com crescimento contínuo, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento ainda são muito tímidos para conferir importância expressiva ao país neste segmento. O que se coloca como uma ameaça ambiental para a MovingStone, uma vez que se trata de uma organização virtual. No entanto, a base tecnológica da agência se fundamenta no ciberespaço, que não se limita ao cenário de pesquisa e desenvolvimento nacional. Os aprimoramentos tecnológicos da *Web* são compartilhados entre os usuários através da rede, o que representa uma oportunidade de acesso à tecnologia de ponta por parte da agência.

Por fim, a análise do ambiente econômico permite identificar as seguintes oportunidades: a condição financeira da população jovem permite investimentos em entretenimento, o que, aumenta a demanda do setor e, conseqüentemente, a demanda da agência; com capital disponível, o setor de entretenimento investe na produção de mais eventos, o que implica na contratação de mais artistas; e o fortalecimento da economia não desfavorece transações em outras moedas. As ameaças advindas deste segmento estariam relacionadas a fatores de oscilações cambiais, que dificultam a comercialização de artistas internacionais, e situações de crises econômicas, que refletem em cortes no investimento em lazer e entretenimento.

#### b) Ambiente setorial

A velocidade dos avanços tecnológicos no campo da produção musical, a maior acessibilidade a essa tecnologia, tanto em facilidade de utilização quanto em



redução de custos, conferem ao setor da música eletrônica capacidade incessante de inovação. *Softwares* e *hardwares* passam por constantes atualizações e aperfeiçoamentos oferecendo cada vez mais possibilidades de criação e garantindo maior qualidade ao produto final. Segundo Toulson (2008)

O avanço da tecnologia também contribuiu para uma participação mais ampla da produção musical, tornando os sistemas de gravação musical mais acessíveis ao mercado de massa. Por exemplo, em 2007 a Apple lançou a nova Versão 8 do Logic Pro com uma redução de 65% no preço em comparação com a versão anterior. (TOULSON, 2008, p. 1).

Esse contexto favorece o surgimento contínuo de novos artistas e a consequente alimentação e renovação do mercado.

A *Web* coloca-se como plataforma de divulgação e de pesquisa do setor. Inúmeros *sites* especializados permitem aos artistas publicar informações a seu respeito, produções e *sets*<sup>7</sup> diretamente para seus públicos de interesse, que têm livre acesso a esses dados na rede. Favorece-se, assim, a troca de conteúdo através da *Internet*. Buscas pelo termo “música eletrônica”, por exemplo, no *site* de redes sociais *Orkut*, que conta com 26 milhões de brasileiros associados, o correspondente a 72% do total de seus usuários (ÉPOCA, 2010), resultam em 8400 páginas relacionadas somente no Brasil (acesso em 18 de outubro de 2010). Essas associações espontâneas por parte do público facilitam os processos de reconhecimento de demandas e de interação com a marca.

Outra característica setorial relevante é a crescente popularização da música eletrônica. Em 2009, a festa XXXperience, que acontece anualmente há 14 anos em algumas das principais cidades do país, obteve público de 25 mil pessoas em sua edição de novembro<sup>8</sup>. A grande adesão do público reflete no conteúdo dos meios de comunicação. A rádio Mundo Livre FM de Curitiba, cujo público é caracterizado como sendo majoritariamente das classes A e B (85%) e com idade entre 25 e 59 anos (89%)<sup>9</sup>, dedica cinco horas de sua programação de sábado à música eletrônica.

### *Identificação de oportunidades e ameaças no ambiente setorial*

<sup>7</sup> Na música eletrônica, o termo é utilizado para designar o repertório apresentado pelo DJ.

<sup>8</sup> Dado disponível em:

[http://www.xxxperience.com.br/mundoxxxperience/portalxxxperience/index.php?option=com\\_content&view=section&layout=blog&id=5&Itemid=23](http://www.xxxperience.com.br/mundoxxxperience/portalxxxperience/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=5&Itemid=23) Acesso em: 18 out. 2010.

<sup>9</sup> Dados disponíveis em pesquisa disponibilizada pela instituição.

A formação de novos artistas e o constante aprimoramento de técnicas de produção e mixagem consequentes dos avanços tecnológicos indicam que o mercado de música eletrônica dispõe de artistas sem agenciamento e representatividade no país e que as tendências ainda possuem amplo potencial de exploração. Esse diagnóstico representa para a agência as oportunidades de oferecer ao mercado novos talentos, agregar DJs e produtores ao seu elenco e estimular sua renovação. Visto que os artistas disponibilizam e promovem seu material no ciberespaço, o processo de pesquisa, seleção e contato é facilitado e não gera custos para a agência. A promoção por iniciativa do próprio artista coloca o suporte de marketing pessoal como uma oportunidade de atuação para a MovingStone. O fato de os processos comunicativo e de troca de conteúdo acontecerem principalmente no ciberespaço se mostra oportuno, pois possibilita direcionar os esforços relacionais, uma vez que se volta para nichos específicos de públicos. Por fim, a popularização da música eletrônica indica a possibilidade de ampliar o fornecimento de artistas e aumentar a rede de contatos com eventos e casas noturnas ligados ao estilo.

#### c) Ambiente competitivo

A observação do ambiente competitivo busca apontar as características e tendências do mercado concorrente. Para tal, estudaram-se as principais agências do mercado curitibano e nacional.

#### *Identificação de oportunidades e ameaças no ambiente competitivo – análise da concorrência*

Após análise do ambiente competitivo é possível afirmar que o mercado da música eletrônica possui agências de destaque no cenário, que representam artistas conceituados e que atuam em parceria com os maiores produtores de eventos e casas noturnas do país. Como já estão posicionadas no mercado, a força de suas marcas reflete na imagem de seus artistas, facilitando a venda e a aceitação de novos talentos. Representam, portanto, uma ameaça competitiva para a agência MovingStone, que tem como desafio fortalecer sua marca, a fim de garantir sua participação mercadológica.

Outra ameaça advinda da força dos concorrentes é a preferência dada por DJs e produtores em ascensão a agências já conhecidas no mercado, o que dificulta o agenciamento de artistas com bom potencial de lucratividade.

Grande parte das agências está presente no espaço virtual e interage com seus diversos públicos de interesse. No entanto, nota-se que todos os concorrentes apresentam falhas de comunicação. Essas falhas vão desde erros de português e de digitação até a inexistência de dados relevantes sobre a organização e seus artistas. Portanto, uma oportunidade latente é a gestão racional da comunicação por parte da MovingStone, utilizando as ferramentas disponíveis na *Web*, visando à informação e à interação com seus *stakeholders* de forma a agregar valor à organização.

#### 4.2.1.1.3. Matriz SWOT

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos financeiros disponíveis;</li> <li>▪ Competência dos gestores;</li> <li>▪ Boa reputação no mercado;</li> <li>▪ Presente em sites de redes sociais;</li> <li>▪ Potencial de estabelecer parcerias;</li> <li>▪ Interesse de representação por parte dos artistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausência de planejamento;</li> <li>▪ Comunicação desestruturada;</li> <li>▪ Canais de comunicação inoperantes;</li> <li>▪ Não conta com quadro de colaboradores;</li> <li>▪ Elenco sem suporte;</li> <li>▪ Imagem sem exposição;</li> <li>▪ Laços relacionais enfraquecidos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dados demográficos favoráveis;</li> <li>▪ Consolidação e expansão da <i>Web</i>;</li> <li>▪ Maior utilização da <i>Web</i> para fins comerciais;</li> <li>▪ Acesso à tecnologia de ponta devido à sua base virtual;</li> <li>▪ Mais investimentos em entretenimento por parte do público jovem;</li> <li>▪ Maior demanda por artistas;</li> <li>▪ Formação de novos artistas;</li> <li>▪ Possibilidade de agregar novos nomes ao elenco;</li> <li>▪ Potencial de exploração da música eletrônica;</li> <li>▪ Processo de pesquisa, seleção e contato com artistas facilitados pela <i>Web</i>;</li> <li>▪ Falhas nos processos comunicacionais das concorrentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantidade de concorrentes em potencial;</li> <li>▪ Oscilações cambiais;</li> <li>▪ Baixos investimentos em pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>▪ Concorrentes representando artistas conceituados;</li> <li>▪ Força institucional da concorrência;</li> <li>▪ Preferência dos artistas por agências renomadas.</li> </ul>

#### 4.2.2. Descrição da empresa

##### 4.2.2.1 Proposta de valor

- a) Atuação altamente profissionalizada;
- b) Adesão de público diferenciado;
- c) Reconhecimento do nível técnico e artístico dos agenciados;
- d) Abrangência nacional da divulgação;
- e) Suporte na produção de materiais de divulgação.

##### 4.2.2.2 Modelo de negócio

Os procedimentos de pesquisa de artistas e de casas noturnas, negociação, contratação, comunicação entre o público interno e com o público externo são realizados via *Web*. O contato presencial ocorre entre alguns integrantes do público interno e no momento da execução dos eventos.

##### 4.2.2.3 Natureza

O modelo organizacional da MovingStone se baseia na utilização da *Web* como ambiente para o desenvolvimento de suas atividades, configurando, assim, uma organização virtual. A agência pretende atuar no mercado da música eletrônica, através do agenciamento de artistas e da promoção de eventos.

##### 4.2.2.4 Missão

Promover a cultura da música eletrônica, identificando o potencial de artistas com perfis que se enquadram no nicho em que atuamos e contribuindo para o desenvolvimento de suas carreiras.

##### 4.2.2.5 Visão

Ser reconhecida como a melhor agência de artistas de música eletrônica do Brasil, contar com um elenco de artistas diferenciado e atender aos eventos mais conceituados do país.

#### 4.2.2.6 Objetivos

- c) Tornar-se referência em seriedade para as casas noturnas, qualidade para o público e os artistas e inovação para o mercado;
- d) Contribuir para a formação cultural do público do segmento de música eletrônica com o qual trabalhamos.

#### 4.2.2.7 Políticas

- a) Respeitar a diversidade sócio-cultural;
- b) Incentivar a colaboração dos públicos de interesse;
- c) Promover a música eletrônica como uma forma de expressão artística e cultural;
- d) Investir em inovação e criatividade;
- e) Valorizar o capital humano;
- f) Garantir que a cultura da organização reflita nas atitudes daqueles que estão vinculados à marca;
- g) Cumprir a legislação e requisitos aplicáveis ao perfil da organização.

#### 4.2.2.8 Valores

- a) Ética;
- b) Responsabilidade;
- c) Transparência;
- d) Inovação;
- e) Pluralidade;
- f) Diferenciação.

#### 4.2.3 Mercado de atuação

##### 4.2.3.1 Abrangência

Brasil (regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, no caso das casas noturnas) e exterior.

#### 4.2.3.2 Clientes potenciais

A empresa terá dois tipos de clientes. Primeiramente os serviços serão prestados às casas noturnas, que contratam DJs para os eventos. O cliente final é o público que frequenta os eventos e que interage com a agência, realizando pesquisas sobre os artistas e acessando os meios de comunicação virtuais. Esse público é responsável pela parte mais significativa dos indicadores de desempenho das ações de comunicação da empresa.

##### 4.2.3.2.1 Casas noturnas e eventos (pessoas jurídicas)

- a) Ramo: produção de eventos e entretenimento.
- b) Serviço: eventos de música eletrônica.
- c) Interesses: atrair o público que frequenta eventos de música eletrônica, com atrações que possuem boa aceitação ou que possam despertar interesse.
- d) Fatores que levam a contratar os serviços: conceito ligado à marca, potencial de comercialização dos artistas e credibilidade da empresa.

##### 4.2.3.2.2 Público que frequenta as festas e pesquisa sobre os artistas (pessoas físicas)

- a) Projeto de pesquisa para caracterização do público

Pesquisa para identificar o perfil do público-alvo da empresa.

#### *Justificativa*

A empresa já possui certo conhecimento a respeito do público que pretende atingir. Primeiramente, por ter contato com o mercado e o público com os quais atuam há algum tempo. Em segundo lugar, pelo fato de que os próprios integrantes da empresa frequentam os eventos e estabelecimentos e apreciam vertentes da

música eletrônica semelhantes às preferências do público-alvo. Ou seja, o conhecimento que se tinha até então estava baseado na participação dos integrantes da empresa, por um lado, como promotores de eventos e agenciadores e, por outro, como público dos eventos.

Porém, o conhecimento adquirido através da participação não havia sido verificado por métodos sistematizados e que permitissem a organização de informações.

A aplicação de uma pesquisa serve, em um primeiro momento, para que sejam obtidas informações mais precisas a respeito do público-alvo. Essas informações serão uma das bases para a elaboração de um planejamento de comunicação coerente e direcionado a esse público. Posteriormente, a documentação desses dados será útil para o estabelecimento de parcerias e para a apresentação de projetos para obtenção de patrocínio.

Além disso, a realização de pesquisas ao longo do tempo pode auxiliar a acompanhar as mudanças e as constantes do público e do mercado.

### *Objetivos*

#### Geral

Verificar quais características e motivações predominam entre os indivíduos que compõem o público-alvo da empresa.

#### Específicos

- Verificar o perfil do público-alvo;
- Obter informações a respeito de preferência musical, tempo de permanência em casas noturnas, frequência, preferências de consumo e motivações.

### *Metodologia*

O universo dessa pesquisa são todas as pessoas que frequentam casas noturnas e eventos de música eletrônica em Curitiba. A amostra é probabilística, já que todos os membros do universo tiveram chance de responder à pesquisa. É

também aleatória simples por conglomerado, pois se definiu um grupo específico a ser pesquisado, nesse caso, uma casa noturna considerada como a mais representativa do conceito relacionado à empresa. Porém, todos os elementos da população tiveram a mesma chance de fazer parte da amostra (MALHOTRA, 2005). Os questionários foram aplicados em sua maior parte na fila de entrada ou no ambiente próximo aos caixas, onde o público realiza o cadastro para entrada.

Para determinar o número de elementos da amostra, considerou-se primeiramente a capacidade total da casa noturna escolhida, o que constitui a população. A amostra foi então calculada através das fórmulas propostas por Barbata (2006, p. 58):

$$n_0 = \frac{1}{E^2_0} \quad \begin{array}{l} n_0 = \text{primeira aproximação da amostra} \\ E_0 = \text{erro amostral tolerável} \end{array}$$

Com esse primeiro cálculo, obtém-se um valor aproximado da amostra, bastando apenas especificar qual é a margem de erro máxima tolerada, que em geral não deve ultrapassar os 5% (0,05).

O valor de  $n_0$  obtido é então aplicado a outra fórmula, que determina com maior precisão a amostra mínima.

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \quad \begin{array}{l} n_0 = \text{primeira aproximação da amostra} \\ n = \text{número de elementos da amostra} \\ N = \text{número de elementos da população} \end{array}$$

A população, expressa por  $N$ , são todos os elementos representados pela amostra, ou seja, são os elementos aos quais se supõe que possam ser aplicados os resultados verificados através da pesquisa. Neste caso, a população é o número de pessoas que a casa noturna comporta ao mesmo tempo.

Pelo seu método científico, esta pesquisa se caracteriza por ser indutiva, já que partiu do levantamento de dados a respeito de uma situação específica (os indivíduos que frequentam uma casa noturna de Curitiba) para descrever a situação geral que ocorre em todos os eventos do segmento de música eletrônica que a empresa pretende atender, ou seja, o método indutivo parte de uma situação particular para inferir uma verdade a respeito do todo (UIRÁ & RIBEIRO, 2004).

A pesquisa foi feita através do levantamento de dados, por meio de um questionário constituído de perguntas de múltiplas escolhas. Por isso, ela é também caracterizada por fazer um corte longitudinal, já que não se aprofunda em um caso



específico, mas sim procura investigar uma amostra numerosa que represente a abrangência da situação estudada.

Quanto ao seu objetivo, esta é uma pesquisa descritiva, uma pesquisa que “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2007, p. 42), pois visou a levantar as características e os interesses de uma parte da população.

A pesquisa trabalhou em sua maior parte com dados primários, dados coletados e interpretados pelos próprios pesquisadores, mas também fez uso de alguns dados secundários. A fonte foi a casa noturna, que informou sua capacidade máxima e em quais dias o número de visitantes mais se aproxima dessa capacidade.

Conclui-se por fim que esta é uma pesquisa quantitativa, já que trabalha em sua maior parte com dados numéricos e com a interpretação estatística desses dados (BAUER & GASKELL, 2002).

#### *Determinação da amostra*

Casa noturna selecionada: Club Vibe

Localização: Bairro Batel, Curitiba – PR.

Capacidade total (população): 650

Amostra mínima segundo a fórmula: 248

#### *Recursos humanos*

A aplicação da pesquisa foi feita em duas noites, em semanas diferentes. Por isso, duas pessoas foram suficientes para aplicar os questionários, neste caso, as autoras deste trabalho.

A principal vantagem é o fato de que as mesmas pessoas que elaboraram e testaram o questionário foram responsáveis pela sua aplicação. Isso reduz as possibilidades de interpretações diferentes e permite que a pesquisa seja realizada da forma mais coerente com os objetivos do trabalho. Além disso, os recursos humanos não implicaram em custos.

### Custos

Item	Valor unitário	Qtd.	Total
Resma de papel reciclato A4 com 500 folhas	R\$13,95	1	R\$13,95
Caixa de canetas azuis bic com 12 unidades	R\$6,50	1	R\$6,50
Fotocópias do questionário	R\$0,15	300	R\$45,00
Pranchetas de poliestro tamanho ofício	R\$5,20	3	R\$15,60
<b>TOTAL</b>			<b>R\$81,05</b>

### Cronograma

Ações	Meses											
	Julho 2010				Agosto 2010				Setembro 2010			
Elaboração do projeto de pesquisa												
Elaboração do questionário												
Teste de questionário												
Correções												
Aplicação na casa noturna												
Tabulação dos dados												
Interpretação dos dados												
Apresentação das conclusões												

### Resultados

De acordo com a pesquisa realizada, puderam-se sintetizar algumas características do público-alvo relevantes para a elaboração do planejamento de comunicação da empresa:

- O público-alvo é composto por mais homens do que mulheres;
- Cerca de 80% dos indivíduos têm entre 18 e 30 anos;
- Cerca de 70% são solteiros;
- 13% são DJs, produtores musicais ou promotores de eventos, ou seja, têm alguma ocupação relacionada ao nicho de mercado com o qual a empresa atua e podem ser considerados formadores de opinião.

Essa porcentagem tende a ser maior nas ações desenvolvidas pela *Web*, já que esses indivíduos têm maior interesse em pesquisar a respeito de artistas, estilos, eventos e outros assuntos relacionados à música eletrônica e, para isso, utilizam predominantemente a *Internet*. Porém, no momento não se pode mensurar com precisão essa porcentagem, pois a empresa não está desenvolvendo ações de comunicação na *Web*;

- Cerca de 50% são estudantes;
- Quase 60% trabalham;
- Cerca de 70% saem pelo menos uma vez por semana;
- Quase 50% preferem sair aos sábados e quase 40%, às sextas-feiras;
- Cerca de 60% frequentam pelo menos dois lugares diferentes em uma mesma noite;
- Quase 70% buscam informações para escolher a quais eventos irão;
- Cerca de 40% utilizam *sites* de redes sociais e cerca de 10% utilizam *sites* e *blogs* para se informar a respeito de casas noturnas e eventos;
- Mais de 55% são levados às casas noturnas e aos eventos pelo estilo de música que toca e mais de 30%, pelos artistas que se apresentam;
- Quase 65% pesquisam ativamente sobre artistas, estilos e atualidades da música eletrônica;
- Entre os meios utilizados pelo público-alvo para pesquisa sobre artistas, estilos e atualidades da música eletrônica, estão:
  - 1º - *Sites* de redes sociais, como *Orkut*, *Facebook*, *Twitter*, *MySpace*, *Youtube* e *Soundcloud*;
  - 2º - *Websites* e *blogs* especializados no assunto;
  - 3º - Indicação dos amigos;
  - 4º - *Webrádios*;
  - 5º - Revistas especializadas;
  - 6º - *WebTV*;
  - 7º - Rádio.
- O público não utiliza televisão aberta para se informar sobre artistas, estilos e atualidades da música eletrônica e o número de pessoas que declara obter informações através de televisão a cabo é inexpressivo.

#### 4.2.4 Propostas de ações de comunicação

##### 4.2.4.1 Comunicação interna

Esse plano de comunicação propõe-se a estruturar os fluxos comunicacionais internos da agência MovingStone. Ao trabalhar com diferentes instrumentos de relações públicas, este planejamento objetiva estabelecer um ambiente de trabalho colaborativo em que os relacionamentos se dêem de forma harmoniosa e transparente, possibilitando à organização atingir suas metas.

##### 4.2.4.1.1 Manual do colaborador

Manual digital com informações institucionais.

##### a) Público-alvo

Todos os integrantes da agência e artistas do elenco.

##### b) Justificativa

A postura de grande parte dos profissionais que trabalham com casas noturnas, principalmente em eventos de música eletrônica, não condiz com o comportamento esperado de um profissional em seu local de trabalho. Soma-se a isso a imagem negativa do cenário da música eletrônica, associado pela opinião pública ao consumo de drogas.

Para que a MovingStone transpareça a credibilidade e profissionalismo pelos quais deseja ser reconhecida, as pessoas que representam a marca devem se portar de acordo com os valores e políticas estabelecidos pela organização.

##### c) Objetivos

- Explicar a identidade da marca para seu público interno;
- Explicar a conduta da agência;

- Promover um comportamento organizacional que esteja de acordo com os princípios da organização;
- Compartilhar as diretrizes da agência;
- Normatizar as obrigações e direitos do público interno.

#### d) Conteúdo e utilização

O manual conterà um breve histórico da agência, sua visão, missão, valores e políticas, código de ética e de conduta do artista e direitos e deveres dos gestores, artistas do elenco, artistas agenciados e parceiros.

Será feito em formato digital e sua identidade visual deve estar de acordo com os padrões da agência. A distribuição para aqueles que já fazem parte da MovingStone será feita em conferência via *Skype*, dando ao colaborador a possibilidade de se expressar sobre o conteúdo apresentado, além de favorecer a explicação direta por parte do condutor da reunião, uma vez que a adoção dos valores contidos no manual implica em mudança comportamental, o que pode gerar conflitos se não implantada de maneira adequada.

O manual será entregue no ato de contratação de todo novo integrante MovingStone, agenciamento de artista em turnê e estabelecimento de parcerias, sendo responsabilidade do departamento de comunicação assegurar a compreensão das informações contidas neste material através de reunião virtual individual via *Skype* com o recém contratado.

#### e) Periodicidade

O manual digital será utilizado de forma perene, pois fundamenta o comportamento organizacional.

#### f) Recursos humanos

O manual será produzido pela equipe de comunicação da MovingStone, com sugestões de todos os colaboradores.

#### g) Custos

Não haverá custos.

#### 4.2.4.1.2 Padronização da identidade visual dos artistas exclusivos da MovingStone

O desenvolvimento de material de apresentação pessoal com identidade visual de acordo com os padrões da marca MovingStone.

##### a) Público-alvo

Artistas exclusivos do elenco da MovingStone.

##### b) Justificativa

Os artistas da MovingStone são apresentados no ciberespaço através de amostras de seus trabalhos, textos descritivos e imagens que representam sua identidade. Pelo fato de os artistas serem, de certa forma, representantes da agência, seus materiais de divulgação são associados à marca e, por isso, precisam estar de acordo também com a identidade da MovingStone.

##### c) Objetivos

- Profissionalizar e padronizar a apresentação dos artistas da agência;
- Prover seus artistas com material de promoção pessoal adequado;
- Fortalecer a identidade visual da marca;
- Aumentar o nível de associação dos artistas representados à agência por parte do público.

##### d) Conteúdo e utilização

Como parte do desenvolvimento da carreira de seu elenco, a MovingStone proporcionará aos seus artistas exclusivos a criação de um texto de apresentação pessoal e um ensaio fotográfico profissional a fim de produzir uma peça personalizada com características visuais estilizadas, que tenha a função de apresentar o artista ao mercado.

O kit de promoção pessoal consistirá em um documento em formato PDF com conteúdo informativo a respeito do artista, acompanhado por uma foto. O design do documento será elaborado por um profissional parceiro e apresentará uma arte distinta para cada integrante do elenco, porém de acordo com os padrões visuais da organização.

Os artistas também realizarão um ensaio fotográfico profissional e terão direito a seis fotos que serão utilizadas com fins de divulgação.

e) Periodicidade

Esta ação será realizada para todos os integrantes do elenco e em cada contratação de artistas exclusivos.

f) Recursos humanos

Esta ação exige a contratação de um fotógrafo e de um designer. Os integrantes da equipe de comunicação serão os responsáveis pela criação do material escrito.

g) Custos

A tabela abaixo contém os recursos iniciais necessários para a criação deste material para os artistas que já fazem parte do elenco da agência.

Item	Valor unitário	Qtd.	Total
Arte do documento de apresentação	R\$50,00	6	R\$300,00
Ensaio fotográfico profissional	R\$150,00	6	R\$900,00
TOTAL POR ARTISTA			R\$200,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$1200,00</b>

Com a retomada das ações da MovingStone, estima-se um crescimento no número de artistas exclusivos, o que implica em um investimento maior nesta ação.

#### 4.2.4.1.3 Utilização do *Skype*

Utilização do *Skype* como ferramenta padrão de comunicação interpessoal.

##### a) Público-alvo

Colaboradores, artistas exclusivos, artistas em turnê pela agência, clientes e parceiros.

##### b) Justificativa

O *Skype* é um programa gratuito que permite realizar chamadas telefônicas para computadores, áudio e vídeo conferências, transferência e compartilhamento de arquivos e envio de mensagens instantâneas.

Uma vez que todo o processo comunicativo da MovingStone se dá no ciberespaço, uma ferramenta que permita o contato imediato e direto com os integrantes da agência mostra-se de extrema importância. Através da criação de uma conta no *Skype* os artistas e parceiros têm livre acesso aos gestores, bem como a possibilidade de se comunicar entre si. Essa ferramenta facilita também o contato com parceiros e clientes.

##### c) Objetivos

- Estabelecer um canal de comunicação direto entre todos os integrantes da MovingStone;
- Possibilitar contato imediato com os responsáveis pela gestão da agência;
- Disponibilizar uma ferramenta de integração entre os colaboradores e artistas.

##### d) Utilização

Os artistas e colaboradores possuirão uma conta no *Skype* e seus dados serão compartilhados com todos os integrantes da agência. Os responsáveis pela MovingStone permanecerão conectados à ferramenta em dias úteis, durante o horário comercial.



Comunicações triviais e rotineiras serão realizadas através desta ferramenta, assim como contatos coletivos agendados com o intuito de transmitir informações de interesse geral.

e) Custos

O *Skype* é um programa gratuito.

4.2.4.1.4 Utilização de endereço de correio eletrônico padrão

Criação de endereço de correio eletrônico empresarial padrão (@movingstone.com.br).

a) Público-alvo

Colaboradores e artistas exclusivos da MovingStone.

b) Justificativa

A utilização de um endereço de correio eletrônico empresarial proporciona aos integrantes da MovingStone um espaço para manter contatos e trocar informações de cunho profissional. Através deste endereço eletrônico, o público interno receberá informações relevantes, propostas de comercialização de apresentações e boletins informativos. A ferramenta permite também que os integrantes da agência transmitam informações, divulguem conteúdos para todo o ambiente organizacional interno e entrem em contato com os responsáveis pela gestão da empresa.

O fato de ser um endereço padronizado da marca agrega credibilidade ao destinatário, identifica o propósito profissional da mensagem e facilita o contato entre os integrantes da agência, uma vez que compartilham o mesmo servidor de *E-mails*, que simplifica o envio, recebimento e armazenamento de arquivos.

c) Objetivos

- Proporcionar uma ferramenta de comunicação bidirecional e direta;
- Padronizar o contato com os integrantes da empresa;
- Personalizar o contato de seus colaboradores e artistas;
- Reforçar a associação entre o nome do colaborador ou artista ao nome da marca.

#### d) Utilização

Os endereços de correio eletrônico com domínio *movingstone.com.br* serão utilizados exclusivamente para fins comerciais. Todos os materiais institucionais, bem como os contatos necessários com cada integrante da agência serão realizados por meio deste endereço.

#### e) Custos

Os custos com a criação de endereços de correio eletrônicos personalizados estão embutidos no valor mensal de manutenção do *website* da organização.

#### 4.2.4.2 Comunicação externa

##### 4.2.4.2.1 Utilização de perfis da MovingStone nos *sites* de redes sociais *Orkut* e *Facebook*

Uso de um perfil e de uma comunidade da MovingStone no *Orkut* e no *Facebook* como ferramentas de envio dos materiais de divulgação, obtenção de contatos e comunicação com o público.

#### a) Público-alvo

Todo o público usuário dos dois *sites*.

#### b) Justificativa

O principal meio de comunicação e informação utilizado pelos jovens é a

*Internet*. Os *sites* de relacionamento, entre eles o *Orkut*, o mais utilizado pelos brasileiros, e o *Facebook*, que se encontra hoje em ascensão, principalmente entre jovens de classe média e alta, têm grande aceitação e permitem um contato bastante informal, de acordo com a maneira como o público-alvo costuma interagir, e sem custos.

O potencial desses sites em promover um relacionamento mais próximo entre uma organização e seus públicos de interesse já é utilizado por muitas empresas. Além de disponibilizar informações sobre a agência, perfis em sites de redes sociais possibilitam a divulgação de ações promocionais e institucionais, o contato direto com cada pessoa adicionada aos perfis e a obtenção de retorno por parte de público, que pode expressar suas opiniões.

Além disso, esses perfis podem ter sua visibilidade aumentada conforme os contatos se interligam, ou seja, os contatos dos contatos podem visualizar o perfil da MovingStone e assim sucessivamente. Geralmente quem utiliza essas ferramentas o faz com frequência, o que permite também que qualquer divulgação ou mensagem seja rapidamente verificada.

Em termos mais conceituais, o *Facebook* pode agregar mais valor à marca, porque concentra um maior número de indivíduos pertencentes ao público de interesse da empresa e é mais recorrente entre usuários estrangeiros. O perfil de público que utiliza tende também a ter um conhecimento mais aprofundado sobre diferentes segmentos de música eletrônica, inclusive aquele com o qual a empresa trabalha. Por outro lado, o *Orkut*, por ser o mais popular entre os brasileiros, é uma importante ferramenta para atingir consumidores potenciais e, por esse motivo, não é dispensável.

A MovingStone já possui um perfil no *Orkut*, porém sua utilização não era contínua nem planejada e atualmente a página encontra-se desatualizada. No *Facebook*, a agência nunca criou um perfil.

### c) Objetivos

- Estabelecer um relacionamento mais próximo e informal entre a marca em si e o público;
- Estabelecer um canal de comunicação de mão dupla e com as características do público-alvo;

- Aproximar-se do público-alvo, ao fazer parte de seus contatos em um site de relacionamento;
- Posicionar a marca;
- Encaminhar o público aos outros meios de comunicação utilizados;
- Aumentar as chances de a empresa ser encontrada pelos usuários da *Web* que pesquisam sobre música eletrônica.

#### d) Conteúdo e utilização

Ambos os *sites* disponibilizam suporte para diferentes formatos de conteúdo, como textos, fotos, vídeos e panfletos eletrônicos. O espaço será utilizado para publicação de informações institucionais, como um breve texto de apresentação da empresa, contatos dos responsáveis, *links* para os outros meios utilizados e fotos e vídeos de festas em que a empresa tenha participado. Serão também publicados alguns materiais relacionados aos artistas e às turnês agenciadas, como fotos, vídeos e panfletos eletrônicos.

Ambos os *sites* possuem as seguintes ferramentas:

#### *Comunidade ou grupo*

Grupo de contatos agregados por afinidade ou por um interesse em comum. A comunidade permite que sejam criados tópicos de discussão e enquetes a respeito de um tema específico. Essa ferramenta será uma extensão do perfil da MovingStone, que possibilitará mais participação do público e interação entre os indivíduos do público entre si.

#### *Álbum de fotos*

Espaço para publicação de fotos no perfil. Será dividido em fotos dos artistas agenciados, materiais de divulgação, fotos de eventos em que a MovingStone tenha participado e clipping de matérias publicadas sobre a agência e os artistas em veículos impressos e eletrônicos.

#### *Vídeos*

Espaço para publicação de vídeos no perfil. Será utilizado para postagem de vídeos de eventos, vídeos relacionados aos artistas e vídeos relacionados à música eletrônica em geral.

#### *Agenda de eventos*

Espaço para criação de um calendário com datas. A agenda será usada para divulgar os eventos em que a agência e os artistas agenciados participam. Essa ferramenta também permite enviar convites aos contatos, que podem confirmar, recusar ou demonstrar dúvida e ainda informar se levarão ou não acompanhantes.

#### *Scraps ou mensagens*

Mensagens postadas no perfil dos contatos. Podem ser enviadas para um único contato, para todos os “amigos” ou ser públicas, para todo o *site*. Essas mensagens serão utilizadas para contato direto com o público, como esclarecimento de dúvidas e recados de aniversários, e para divulgação de eventos, turnês e outras ações, através da postagem de panfletos eletrônicos e vídeos.

#### *Anúncios gratuitos*

O *Orkut* permite a criação gratuita de pequenos anúncios que aparecem no canto direito superior da tela e que podem conter fotos, *links* ou texto. O anúncio é direcionado apenas aos contatos já pertencentes à rede. Porém, os contatos que recebem o anúncio podem espontaneamente promovê-lo para sua própria rede, o que pode aumentar o alcance. Essa ferramenta do *Orkut* fornece ainda relatórios atualizados que mostram o número de visualizações, promoções, cliques, remoções e pessoas atingidas.

O *Facebook* possui a mesma ferramenta, com algumas diferenças. Os anúncios neste site podem ser direcionados de acordo com o público que se quer atingir, segundo faixa etária, sexo, localização e interesses. São fornecidos também relatório simples de desempenho do anúncio. Por apresentar esses recursos, a ferramenta do *Facebook* não é gratuita, porém o valor a ser pago é determinado

pelo anunciante e, de acordo com o orçamento disponibilizado, o *site* faz o cálculo de quanto de exposição será dada ao anúncio.

e) Periodicidade

Essa ação será contínua. A verificação dos perfis deve ser diária, bem como a resposta às mensagens dos contatos. Já o envio de materiais de divulgação, fará parte da comunicação das turnês e das festas em que os artistas agenciados participarão, dependendo por isso da ocorrência desses eventos.

f) Recursos humanos

Toda a equipe será responsável por atualizar os perfis, responder as mensagens dos contatos e enviar novos convites e materiais de divulgação.

g) Custos

A utilização de ambos os *sites* é gratuita. Inicialmente o recurso de criação de anúncios será usado apenas sazonalmente, por isso, a quantia despendida para estas ações dependerá da verba disponível no período em que serão utilizadas.

#### 4.2.4.2.2 Utilização de um perfil da MovingStone no *site* de redes sociais *Twitter*

Uso do *site* de relacionamento *Twitter* para estabelecer contato com usuários e para a divulgação da MovingStone, de seus artistas e promoções através da postagem de mensagens.

a) Público-alvo

Todos os usuários, mas principalmente aqueles que já têm algum vínculo com a agência ou com os artistas agenciados.

b) Justificativa

Amplamente utilizado por organizações, o *Twitter* é uma ferramenta simples que possibilita compartilhar informações de maneira rápida e direta. Atualmente ela é a ferramenta de micro-blogagem mais expressiva entre os usuários da *Web*, que a utilizam para se comunicar através de mensagens breves e se manter informados sobre seus contatos, os chamados “seguidores” e “seguidos”.

Inserida nesse ambiente, a MovingStone tem a possibilidade de acompanhar as tendências de comunicação de seu público-alvo e informá-lo sobre suas ações, promoções e outros meios de comunicação de forma dinâmica, atraente e sem custo. Por outro lado, há também a possibilidade do público fornecer um retorno, através de perguntas, sugestões e reclamações.

#### c) Objetivos

- Posicionar a marca;
- Divulgar eventos, promoções, lançamentos dos artistas e turnês;
- Direcionar o público aos outros meios de comunicação utilizados;
- Oferecer ao público uma ferramenta de comunicação compatível com suas práticas de interação;
- Disponibilizar *links* com conteúdos relacionados ao cenário da música eletrônica.

#### d) Conteúdo

O formato mais comum de comunicação no *Twitter* é o texto. Cada mensagem publicada pode conter no máximo 140 caracteres, o que torna a comunicação objetiva e dinâmica.

No caso da MovingStone, o *Twitter* servirá principalmente como uma ferramenta de direcionamento do público aos outros meios de comunicação utilizados. As informações serão publicadas de forma resumida e na maioria das vezes com *links* das páginas onde os conteúdos são disponibilizados. Nesse espaço, a comunicação tenderá a ser mais promocional e menos institucional, divulgando eventos, promoções, *sets* e lançamentos de artistas agenciados e novidades e notícias sobre música eletrônica em geral.

#### e) Periodicidade

Essa ação será contínua. A verificação do perfil deve ser diária, bem como a resposta às mensagens dos contatos. A postagem de mensagens de divulgação e promoção fará parte da comunicação das turnês e das festas em que os artistas agenciados participarão, dependendo por isso da ocorrência desses eventos.

#### f) Recursos humanos

Toda a equipe será responsável por atualizar os perfis, responder as mensagens dos contatos e enviar novos convites e materiais de divulgação.

#### g) Custos

A utilização do *site* é gratuita.

#### 4.2.4.2.3 Utilização de um perfil da MovingStone no *site* de redes sociais *Soundcloud*

Uso do *site* de redes sociais *Soundcloud* para estabelecer contato com usuários e para a divulgação dos artistas agenciados pela MovingStone.

#### a) Público-alvo

Todos os usuários, principalmente DJs, produtores e pessoas que pesquisam sobre música eletrônica.

#### b) Justificativa

O *Soundcloud* é um *site* de redes sociais que permite a publicação de áudio. Originalmente, foi criado com o intuito de que artistas pudessem promover suas músicas e conhecer outros trabalhos, mas atualmente é utilizado também pelo público que pesquisa sobre música. O *site* oferece um sistema de buscas em que se pode procurar de forma direcionada por músicas, artistas ou grupos. Os usuários



podem se associar, tornando-se seguidores de seus artistas favoritos e membros de grupos de afinidade por estilos musicais e outros temas. A página possui ainda espaços para fóruns de discussão.

Por suas características, essa ferramenta permite que a MovingStone divulgue as músicas e *sets* dos artistas agenciados a um público extremamente segmentado, porém de muito interesse e com maiores chances de aproveitamento e retorno. Os ouvintes podem expressar suas opiniões através de comentários postados logo abaixo das faixas sonoras.

As faixas armazenadas no *site* podem também ser inseridas em outras páginas, como *websites*, *blogs* e perfis em *sites* de redes sociais, o que proporciona certa integração entre os meios de comunicação utilizados.

#### c) Objetivos

- Posicionar a marca;
- Divulgar os artistas agenciados e seus trabalhos;
- Direcionar o público aos outros meios de comunicação utilizados;
- Atingir um público bastante específico e interessado;
- Aumentar as chances de que os artistas agenciados sejam encontrados por quem pesquisa sobre música eletrônica.

#### d) Utilização

Como o formato predominante é o áudio, o foco da comunicação estará na divulgação dos artistas, suas músicas e *sets*. É comum que os artistas tenham páginas próprias no *site*. Esses perfis estarão vinculados ao perfil da MovingStone, para que os usuários que acessem o perfil da agência conheçam os dos artistas, e aqueles que acessam os dos artistas, encontrem o da agência. Inclusive, os artistas agenciados serão estimulados a criar seu próprio perfil, caso ainda não o tenham.

Os artistas deverão disponibilizar músicas ou *sets* com certa frequência para o perfil da MovingStone, para que no mínimo uma vez por semana haja uma nova publicação de pelo menos um dos artistas agenciados.

#### e) Periodicidade

Essa ação será contínua. A verificação do perfil deve ser diária, bem como a resposta às mensagens dos contatos. A postagem de novas faixas sonoras deverá ocorrer no mínimo uma vez por semana.

#### f) Recursos humanos

Toda a equipe será responsável por atualizar o perfil, responder as mensagens dos contatos e prestar consultoria aos artistas para que eles mantenham seus perfis atualizados e saibam como utilizá-los para se comunicar com o público.

#### g) Custos

Para uso ilimitado das ferramentas do *site*, deve ser paga uma taxa anual de €500,00 (quinhentos euros), o que corresponde a cerca de R\$1.200,00 (mil e duzentos reais). Esse valor em reais depende da cotação do Euro no dia do pagamento da taxa.

#### 4.2.4.2.4 Utilização de um perfil da MovingStone no *site* de redes sociais *MySpace*

Uso de um perfil no *site* de redes sociais *MySpace* com o propósito de divulgar informações institucionais, promover artistas e eventos da agência e estabelecer um canal de comunicação com o público.

#### a) Público-alvo

DJs, produtores, gravadoras, agências e pessoas que pesquisam sobre música eletrônica.

#### b) Justificativa

O *site* de redes sociais *MySpace* é direcionado globalmente para músicos, produtores, agências e gravadoras, sendo utilizado como fonte de pesquisa sobre a

área, tanto por estes como pelo público interessado em música. No âmbito da música eletrônica, o *site* funciona como uma rede de integração entre artistas, agências e público, além de ser uma plataforma gratuita de divulgação de músicas e *sets*, vídeos, fotos e conteúdo relacionado.

Sua utilização possibilita à MovingStone promover a marca e fortalecer laços relacionais com um segmento de público diretamente ligado ao nicho de atuação da agência. O *MySpace* coloca-se como um portfólio virtual para seus usuários. Através dele, a MovingStone pode publicar o histórico de atividades da empresa, materiais promocionais (demonstração de músicas, vídeos, imagens e panfletos virtuais), informações sobre o elenco, dados institucionais e de contato com a agência. Esses dados não ficam restritos aos usuários da rede e podem ser visualizados por qualquer pessoa com acesso à *Internet*. Os usuários, no entanto, têm a possibilidade de interagir com o conteúdo postado pela agência, publicando comentários no perfil e no *blog* da MovingStone, disponível no *site*, ou enviando mensagens eletrônicas particulares para a empresa. Da mesma forma, a agência pode se comunicar com todos os integrantes do *site*.

A fim de mensurar os acessos aos perfis de seus usuários, o *MySpace* fornece o número de exibições de suas páginas, o que garante à agência o controle sobre a eficiência do perfil.

Tendo em vista as ferramentas oferecidas pelo *MySpace* a busca por novos artistas para compor o elenco e para realizar turnês pelo país é também facilitada.

A MovingStone já possui um perfil no *site*, porém utilizado de forma aleatória, sem embasamento estratégico e desatualizado.

### c) Objetivos

- Posicionar a marca;
- Estabelecer um canal de comunicação de mão dupla e com as características do público-alvo;
- Aproximar-se do público-alvo, ao fazer parte de sua rede de contatos;
- Divulgar as ações da agência;
- Promover integrantes do elenco;
- Promover turnês;

- Encaminhar o público aos outros meios de comunicação utilizados;
- Aumentar as chances de a empresa ser encontrada pelos usuários da *Web* que pesquisam sobre música eletrônica.

#### d) Conteúdo e utilização

Com vistas à consecução dos objetivos vinculados ao perfil da MovingStone no *MySpace*, as ferramentas do *site* serão utilizadas da seguinte maneira:

##### *Apresentação – Sessão “Sobre MovingStone”*

Uma vez que a MovingStone já possui um perfil no *site* de redes sociais *MySpace*, a página conta com um texto de apresentação da empresa com versões em inglês e português, que necessitam, no entanto, de atualização. O texto introdutório reformulado disponibilizará conteúdos institucionais com intuito de informar os visitantes da página sobre a identidade, os valores e os serviços prestados pela organização.

##### *Informações gerais*

Este espaço fornecerá conteúdos promocionais de artistas disponíveis para venda e turnês com datas em aberto por meio da publicação de *releases* personalizados contendo elucidações sobre o artista e seu trabalho, *links* que direcionam para sua página pessoal, além de dados para contato com a agência e para reserva de datas de apresentação.

##### *Vídeo*

Espaço para publicação de vídeos no perfil já programado para constar na página inicial, exibindo um vídeo principal. Será utilizado para postagem de vídeos de eventos e vídeos relacionados aos artistas.

##### *Listas de reprodução*

Além de oferecer um espaço com um reprodutor de músicas na página inicial que informa a quantidade de vezes que a faixa foi ouvida por pessoas que acessaram o perfil da MovingStone, o *MySpace* armazena as músicas postadas na sessão “Listas de Reprodução”. Os usuários e visitantes podem não só ouvir às músicas, como podem adicioná-las como favoritas em sua conta do *Google*, compartilhá-las diretamente em outros *sites* de redes sociais, como *Orkut*, *Facebook* e *Twitter*, além de enviá-las por correio eletrônico. Os usuários cadastrados ainda podem adicionar a faixa musical a listas de reprodução pessoais.

Esta ferramenta será utilizada para divulgar os *sets* e as produções de artistas integrantes do elenco, artistas parceiros e em turnê pela agência.

O reprodutor de músicas também viabiliza a pesquisa por artistas com potencial de agenciamento, uma vez que dá uma amostra de seu trabalho.

### *Blog*

O *MySpace* fornece um blog passível de ser integrado ao perfil de seus usuários. O *blog* da MovingStone será integrado neste espaço.

### *Imagens*

Espaço para publicação de fotos no perfil. Será dividido em fotos dos artistas agenciados, materiais de divulgação, fotos de eventos em que a MovingStone tenha participado e clipping de matérias publicadas sobre a agência e os artistas em veículos impressos e eletrônicos.

### *Comentários de amigos*

Local do *site* que permite aos usuários publicarem comentários nas páginas de seus “amigos”. Essa ferramenta objetiva estabelecer um fluxo comunicacional bidirecional entre a agência e seus públicos de interesse associados ao *site MySpace*. Será utilizada para agradecer àqueles que adicionarem a MovingStone como “amiga”, para parabenizar bons trabalhos publicados no *site*, para informar sobre datas de artistas e turnês disponíveis, e para manter contatos comerciais.

#### e) Periodicidade

Essa ação será contínua. A verificação do perfil deve ser diária, bem como a resposta às mensagens dos contatos. As postagens no *blog* devem ser semanais. A atualização de vídeos e imagens está vinculada à realização de eventos e a apresentações de artistas, devendo ser publicadas sempre que disponíveis. Já o envio de materiais de divulgação, fará parte da comunicação das turnês e das festas em que os artistas agenciados participarão, dependendo por isso da ocorrência desses eventos.

#### f) Recursos humanos

Toda a equipe será responsável por atualizar o perfil, postar conteúdo no *blog*, responder as mensagens dos contatos, pesquisar artistas e enviar novos convites e materiais de divulgação.

#### g) Custos

A utilização do *site* é gratuita. Os gastos com a programação da página a fim de adequá-la as necessidades da agência já foram realizados.

#### 4.2.4.2.5 Utilização de um *blog*

Desenvolvimento de um *blog* sobre assuntos relacionados à música eletrônica em geral e sobre a MovingStone, seus artistas e ações.

#### a) Público-alvo

Artistas de música eletrônica e público que pesquisa sobre o assunto.

#### b) Justificativa

Como já citado anteriormente, para que uma organização estabeleça um relacionamento mais efetivo e próximo com seus públicos de interesse, é necessário

que suas ações de comunicação não estejam baseadas apenas na divulgação de sua marca e de seus serviços. A organização agrega valor à marca quando oferece ao público conteúdos relevantes e relacionados ao segmento em que atua.

Por se comunicar predominantemente pela *Web*, a MovingStone precisa compreender as exigências do seu público e se adequar às práticas desse ambiente, o que implica também em contribuir para a construção do conteúdo disponível no ciberespaço.

O *weblog* é uma ferramenta que permite fazer isso de maneira informal e com espaço para a participação do público, o que o torna mais dinâmico e pluralista. Inicialmente utilizados como espaços para expressão individual, através de textos, imagens e áudio, os *blogs* são atualmente bastante utilizados por organizações.

Ao permitir a publicação de conteúdos variados em formato de texto, o *blog* da empresa pode constar entre os resultados apresentados pelos *sites* de busca, dependendo do tema procurado pelo usuário. Isso contribui para que a página seja acessada e, assim, torne-se mais conhecida e possivelmente utilizada como fonte para consultas.

#### c) Objetivos

- Posicionar a marca;
- Estabelecer um canal de comunicação bilateral com o público;
- Oferecer conteúdos relevantes ao público;
- Estimular discussões sobre música eletrônica entre o público;
- Aumentar as chances de a MovingStone ser encontrada através de *sites* de busca.

#### d) Conteúdo e utilização

Os assuntos apresentados no *blog* serão bastante variados, para que diferentes interesses sejam atendidos e para que sua atualização seja frequente. Serão publicados textos, imagens, vídeos e trilhas de áudio relacionados tanto ao cenário da música eletrônica em geral quanto à MovingStone, suas ações, artistas,

lançamentos e turnês. Os temas que envolvem a empresa serão tratados com a mesma neutralidade que os demais.

Em todos os tópicos, a participação dos leitores por meio de comentários, sugestões e críticas será estimulada.

O *blog* estará vinculado ao *website* e ao perfil no *MySpace*.

#### e) Periodicidade

O *blog* será atualizado pelos menos duas vezes por semana, porém o acompanhamento será diário, para que os comentários dos leitores sejam respondidos o mais rápido possível.

#### f) Recursos humanos

Toda a equipe poderá contribuir para com o conteúdo, no entanto a edição final e a supervisão serão feitas pela equipe de comunicação.

#### g) Custos

O *blog* é uma ferramenta disponível gratuitamente.

#### 4.2.4.2.6 Utilização de um canal do *Youtube*

Criação de um canal da MovingStone no site de publicação e compartilhamento de vídeos *Youtube*.

#### a) Público-alvo

Público que pesquisa conteúdos relacionados à música eletrônica através do *Youtube*.

#### b) Justificativa



O *Youtube* é um dos sites mais populares da *Web*. Ele permite a publicação de conteúdos audiovisuais por qualquer pessoa cadastrada, sendo que esse cadastro é gratuito. Cada usuário pode criar um canal próprio, em que compartilha seus vídeos, reúne os conteúdos de que mais gosta e publica informações pessoais. Essa página pode ser visualizada por qualquer pessoa. Os usuários cadastrados podem ainda exprimir comentários sobre qualquer vídeo e se inscrever em outros canais, criando, dessa forma, redes de afinidade.

Segundo informações disponíveis no *blog* oficial do *site*, em outubro de 2010, o número de usuários cadastrados no *Youtube* superou a marca de um bilhão e todos os dias mais de dois bilhões de vídeos são publicados. O *site* tem um alcance de 51% dos usuários de Internet no mundo e cerca de 30% dos usuários cadastrado têm entre 18 e 34 anos.

Por esses fatores, o *Youtube* é uma importante ferramenta de acesso aos usuários da *Web*. Através dele, o público que pesquisa sobre música eletrônica pode localizar os conteúdos publicados pela MovingStone e propagá-lo a seus contatos por indicação.

#### c) Objetivos

- Aumentar as chances de a MovingStone ser encontrada pelo público que pesquisa sobre música eletrônica através da *Web*;
- Direcionar o público aos outros meios de comunicação utilizados pela MovingStone;
- Divulgar os artistas agenciados;
- Divulgar os eventos em que a MovingStone está envolvida;
- Divulgar o canal de *WebTV*;
- Estabelecer um canal de comunicação bidirecional com o público.

#### d) Conteúdo e utilização

Serão publicados vídeos de apresentações dos artistas agenciados, de eventos em que a MovingStone tenha participado, edições do programa de *WebTV* e vídeos promocionais de eventos e turnês. Na página inicial do canal, serão

publicados os endereços de todos os outros meios de comunicação através da *Web* utilizados pela agência.

O canal será inscrito em outras páginas relacionadas à música eletrônica, como canais de artistas, selos de venda de músicas, eventos e casas noturnas. Isso permite a associação da MovingStone a esses outros conteúdos e aumenta o alcance do canal da agência.

Os usuários inscritos no canal da MovingStone serão estimulados a enviar materiais audiovisuais que tenham registrado relacionados à agência. Na página inicial, haverá uma mensagem convidando todos aqueles que tenham registros de apresentações de artistas ou de eventos a entrar e contato com os responsáveis pelo canal. Isso torna possível que o público contribua para com o conteúdo do canal da MovingStone.

#### e) Periodicidade

A publicação de materiais dependerá da ocorrência de eventos, apresentações, turnês e edições do programa de *WebTV*. O monitoramento do canal e a resposta aos usuários serão feitos diariamente.

#### f) Recursos humanos

O canal será monitorado pela equipe de comunicação.

#### g) Custos

A utilização de um canal de *Youtube* é gratuita.

Para a realização desta ação, sugere-se a aquisição de uma câmera filmadora. Este item custa em média R\$2.000,00.

#### 4.2.4.2.7 Programa de *WebTV* da MovingStone no canal Groove Channel

Exibição do programa MovingStone TV através do canal Groove Channel de transmissão via *Web* visando divulgar informações culturais, o trabalho de artistas

da cena eletrônica mundial e ações da agência, além de estabelecer um meio de interação com seus públicos de interesse.

a) Público-alvo

Todos os públicos de interesse da MovingStone.

b) Justificativa

Programas transmitidos através da *Web* permitem a interação direta de seus espectadores, estão disponíveis a qualquer momento para qualquer pessoa com acesso à *Internet* e demandam custos muito inferiores aos de um programa de TV padrão. Visto que o público predominante da agência encontra-se conectado e utiliza a *Web* como principal fonte de informação, optar por este formato mostra-se oportuno.

A produção de um programa relacionado à música eletrônica posiciona a MovingStone como promotora dessa cultura e estabelece laços relacionais mais estreitos com seus públicos. O MovingStone TV atua, assim, como meio de divulgação de fatos referentes a este nicho (vinculados ou não à MovingStone) e de apresentação dos artistas integrantes do elenco, artistas representados pela agência em turnê no país e artistas convidados, dando-lhes espaço para comentar e mostrar seus trabalhos. Através da publicação de chamadas com o conteúdo de cada programa em todos os meios de comunicação utilizados pela empresa, os públicos têm a possibilidade de expressar sua opinião sobre os programas exibidos e sugerir pautas para programas seguintes. O fato de o programa ser ao vivo permite que o público interaja através de outros meios digitais, enviando comentários e perguntas durante a transmissão.

A opção pelo Groove Channel justifica-se uma vez que é o primeiro canal brasileiro de *WebTV* do segmento e também parceiro da Academia Internacional de Música Eletrônica (AIMEC), reconhecida por seus cursos de formação de DJs, VJs e produtores. O canal possui ainda uma página na *Web* que divulga sua grade de programação e disponibiliza os programas exibidos que podem ser vistos, baixados e comentados por todos que navegam pelo *site*.

O MovingStone TV foi exibido durante 3 meses consecutivos no segundo semestre de 2009, obtendo boa aceitação por parte de seu público e atingindo o nível máximo de acessos permitidos pelo servidor do Groove Channel antes de ser incorporado pelo Centro Europeu (200 pessoas conectadas simultaneamente).

#### c) Objetivos

- Promover a cultura da música eletrônica;
- Posicionar a marca;
- Fortalecer a imagem institucional;
- Criar vínculos com o público-alvo através da divulgação de conteúdos de interesse;
- Divulgar as ações da agência;
- Promover artistas de música eletrônica.

#### d) Conteúdo e utilização

Os programas serão transmitidos ao vivo do estúdio do Groove Channel que disponibiliza todos os equipamentos necessários. A agência disporá de um *banner* de pano de fundo do cenário para as gravações. Posteriormente os vídeos serão postados no *site* do canal, para então serem baixados pela agência e divulgados em outros meios.

O conteúdo dos programas envolve entrevistas com artistas e pessoas de destaque no meio da música eletrônica, apresentações ao vivo e de *sets*, cobertura de eventos relacionados, além da interação com espectadores. A pauta de cada programa será estruturada pela equipe da agência e estará disponível para o apresentador em formato digital a ser visualizada na tela do computador portátil cedido pela agência para a apresentação do programa e para a interação com os espectadores.

Os programas serão divulgados previamente através de chamadas nos meios de comunicação da agência, comunidades relacionadas em *sites* de redes sociais, *blogs* e fóruns de discussão sobre música eletrônica. As chamadas devem conter as principais atrações do programa, horário de exibição e dados para acesso

e para participação ao vivo. Após veiculação, os programas devem ser disponibilizados no *blog* e no *site* da MovingStone. Todos os meios em que as chamadas e os programas forem publicados devem ser monitorados a fim de verificar as respostas do público, obter sugestões, sanar dúvidas e disponibilizar maiores informações.

e) Periodicidade

Os programas irão ao ar semanalmente e têm duração de uma hora cada. As chamadas devem ser postadas na semana do programa a que fazem referência, sendo que sua repercussão deve ser monitorada diariamente pela agência.

f) Recursos humanos

Toda a equipe será responsável pela pesquisa e criação de pautas, divulgação das chamadas e resposta aos comentários postados sobre o MovingStone TV.

g) Custos

O canal Groove Channel cobra uma taxa mensal de R\$80,00 (oitenta reais) para veicular um programa de uma hora por semana.

A hospedagem dos programas nos outros meios de comunicação da agência bem como sua divulgação são gratuitos.

Tanto o *banner* utilizado como pano de fundo do cenário quanto a vinheta do MovingStone TV já foram produzidos e não necessitam de reformulações uma vez que estão de acordo com a identidade da empresa, o que não gera custos adicionais.

Uma vez que o estúdio do Groove Channel está localizado na Rua Brigadeiro Franco, 1700 em Curitiba, o deslocamento do apresentador deve ser custeado pela agência.

A seguir, apresenta-se uma planilha com os gastos anuais estimados referentes ao programa de *WebTV*:

Item	Valor unitário	Qtd.	Total
Mensalidade Groove Channel	R\$80,00	12	R\$960,00
Transporte (taxi, ida e volta)	R\$30,00	48	R\$1440,00
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>R\$2400,00</b>

#### 4.2.4.2.8 Utilização de um *Website*

Reformulação e reativação do *website* da MovingStone.

##### a) Público-alvo

Todos os públicos de interesse externos da empresa e clientes em potencial.

##### b) Justificativa

A MovingStone já possuía um *website* eficiente. A página atendia à maior parte das necessidades de comunicação com os públicos externos, apresentando espaço com notícias, agenda de eventos, *links* para download de áudio, informações institucionais, informações sobre os artistas agenciados e o contato dos responsáveis. Além disso, estava de acordo com a identidade da marca, tanto em relação a suas políticas quanto à sua identidade visual, e era atualizada com frequência.

O maior problema observado é que a página era feita em *Flash*, um *software* para gráficos vetoriais e animações amplamente utilizado para desenvolvimento de *websites*. O ponto negativo disso é que os conteúdos publicados através desse programa não podem ser localizados por meio de ferramentas de busca na *Web*. Isso acontece porque as ferramentas, como o *site Google*, localizam outras páginas por palavras, termos ou frases. Como os conteúdos em *Flash*, mesmo os textos, estão em formato de gráfico ou animação, não são reconhecidos pela busca como uma decodificação de letras.

Outro fator negativo é que a página está atualmente desativada. O endereço [www.movingstone.com.br](http://www.movingstone.com.br) ainda existe e inclusive pode ser encontrado, quando se

digita “MovingStone” em *sites* de busca, mas o usuário é encaminhado a uma página vazia.

Para que a MovingStone retome suas atividades, o *website* será reativado, com algumas modificações. A página utilizará um formato que permita a localização de seus conteúdos na *Web* e mais menus, possibilidades de navegação e recursos serão acrescentados.

#### c) Objetivos

- Centralizar a comunicação com os públicos externos, sendo o ponto de partida para todos os outros meios utilizados, mas também o ponto de chegada, para o qual todos os meios encaminharão os usuários;
- Apresentar de forma mais aprofundada e completa as informações dos outros meios utilizados;
- Aumentar as chances de que a empresa seja localizada na *Web*;
- Fornecer através da *Web* um canal para relacionamentos formais com a agência, como contratação de serviços, envio de materiais pelos artistas para agenciamento, proposta de parceria e apoio etc.

#### d) Descrição do *website*

O endereço de acesso será mantido como [www.movingstone.com.br](http://www.movingstone.com.br). Os menus de navegação disponíveis serão (não necessariamente nesta ordem):

- Contato: página onde estarão disponíveis os nomes, endereços de *E-mail*, endereços para mensagens instantâneas através da ferramenta *Skype* e números de telefone dos responsáveis pela agência.

Nesse espaço haverá também os seguintes botões:

- *Contrate nossos serviços*: direcionará o interessado a um formulário de solicitação dos serviços da agência.
- *Seja um artista agenciado*: encaminhará o interessado a uma página de instruções sobre como ser agenciado pela empresa.

- *Seja nosso parceiro*: abrirá uma página com explicações sobre possibilidades de parceria, apoio e patrocínio e com uma ferramenta para que o interessado entre em contato e faça sua proposta.
- *Receba nossos informativos*: permitirá que os usuários cadastrem seus endereços de *E-mail* para receber informativos e promoções da agência.
- MovingStone: página com informações institucionais, como histórico da agência, identidade (missão, visão e políticas), descrição dos serviços e kit de imprensa. No espaço onde serão apresentados os serviços, haverá um botão “Contrate nossos serviços”.
- Artistas: página onde estarão listados todos os artistas agenciados. Nesse espaço, haverá uma ferramenta de busca, onde o usuário pode digitar o nome do artista que deseja encontrar, e um botão “Seja um artista agenciado”.

O nome de cada agenciado encaminhará o usuário a uma página onde estarão todas as informações sobre o artista, como um perfil. O usuário terá acesso a um texto de apresentação do artista, galeria de fotos, arquivo de vídeos, arquivo de *sets*, kit de imprensa, agenda de apresentações e *links* para todos os perfis em *sites* de redes sociais utilizados pelo artista. Haverá também em cada perfil um botão “Contrate este artista”, que direcionará o interessado a um formulário de solicitação dos serviços da agência, e outro “Indique a um amigo”, através do qual o usuário poderá encaminhar o endereço da página do artista aos *E-mails* de seus contatos. Além disso, no espaço onde estarão os *sets* dos artistas, os usuários poderão fazer download do arquivo de áudio.
- Notícias: página com atualidades sobre o cenário da música eletrônica. O conteúdo será produzido e atualizado diariamente pela equipe da agência. Nesse espaço haverá um botão “Arquivo”, onde o usuário poderá ter acesso a todas as notícias já publicadas, e uma ferramenta de busca, onde se poderá digitar o assunto que se procura.
- WebTV: página onde os usuários poderão assistir aos programas de *WebTV* da MovingStone. Nesse espaço, haverá um botão “Arquivo”, em que se terá acesso



a todos os programas anteriores, e os botões “Sugestão de pauta” e “Comentários”, através dos quais o público poderá indicar assuntos e artistas sobre os quais gostariam que os próximos programas tratassem e postar sua opinião sobre os programas exibidos. Todo programa será postado junto com sua chamada que contém informações sobre o conteúdo exibido.

- Blog: página do *blog* da agência. Nesse espaço, o público poderá comentar as publicações e gerar tópicos de discussão. Haverá um botão “Arquivo”, com todos os conteúdos já publicados, e uma ferramenta de busca, onde se poderá digitar o assunto que se procura. O *blog* será integrado ao perfil do *Twitter* da agência, o que permite que todas as suas atualizações sejam postadas automaticamente na rede social.
- Agenda: página com todas as datas e locais em que os artistas agenciados se apresentarão. Os usuários poderão clicar em cada data para ter mais informações sobre os eventos e para comprar ingressos.
- Newsletter: espaço para os usuários efetuarem um cadastro, para receber os informativos da agência. Esse recurso será importante para construção de uma lista de e-mails, à que serão enviados materiais de divulgação da agência e dos parceiros. Para efetuar o cadastro, os usuários devem informar seu sexo e sua data de nascimento, o que fornece um perfil prévio do público que tem interesse em adquirir informações sobre a marca além de permitir ações promocionais no dia do aniversário dos usuários cadastrados.
- Loja: página onde os usuários terão acesso ao catálogo de produtos da marca, ingressos para eventos em que a agência esteja envolvida de alguma forma e músicas dos artistas, disponíveis nos *sites* de compra de música. Nesse espaço, haverá uma ferramenta para compra via *Internet* dos produtos.

Todos os conteúdos dos menus de navegação descritos aparecerão de forma resumida na página inicial. Ao clicar nos recursos descritos a seguir, os

usuários serão encaminhados para as respectivas páginas, onde as publicações aparecerão na íntegra:

- *Banner* dinâmico da agência: espaço com visualizações dinâmicas, para divulgação da agência, artistas, eventos, produtos e outras ações.
- Caixa de notícias: espaço com as últimas matérias do *site*.
- Agenda: espaço com as datas dos eventos mais próximos.
- Reprodução de áudio: ferramenta onde os usuários poderão ouvir os últimos *sets* publicados e às últimas músicas disponibilizadas pelos artistas.
- Reprodução de vídeo: ferramenta onde os usuários poderão assistir aos últimos programas *WebTV* e a registros em vídeo das últimas apresentações dos artistas.
- Caixa de publicações do *blog*: espaço com os últimos conteúdos postados no *blog*.
- Botões de direcionamento a outros meios de comunicação da agência: *links* para os perfis do *Orkut*, *Facebook*, *MySpace* e *Soundcloud* e para o canal do *Youtube*.
- Botões de direcionamento a *sites* de compra de música: *links* para outros *sites* onde as músicas dos artistas agenciados estarão disponíveis para compra.
- Botões para alteração de idioma: o *website* poderá ser visualizado em português, inglês, espanhol ou alemão.

#### e) Recursos humanos

O *website* será produzido por uma empresa especializada em *webdesign*. Contudo, ele deverá ser programado de forma que qualquer funcionário da empresa, mesmo sem conhecimentos aprofundados em informática, possa realizar a

atualização dos conteúdos. Por esse motivo, os serviços da empresa de *webdesign* serão contratados apenas para montagem do *website* e para alterações na programação.

f) Custos

Com base em orçamentos fornecidos por três empresas especializadas em *webdesign*, o custo total estimado para elaboração e programação do *site* é de cerca de R\$7.500,00.

4.2.4.2.9 Projeto anual de promoção da marca – Concurso de DJs

Através de parceria estabelecida com a marca de bebida energética *Burn Energy Nacional*, realizar um concurso de DJs com uma proposta diferenciada dos concursos já existentes no mercado. A primeira edição do concurso coincidirá com a retomada das atividades da MovingStone.

a) Público-alvo

Donos de casas noturnas, DJs e produtores, amadores e profissionais, e o público frequentador de eventos de música eletrônica.

b) Justificativa

A proposta de promover um concurso cultural associado à Burn fortalece a imagem da MovingStone e auxilia a agência a promover ações que estejam em sinergia com a sua missão, promovendo a cultura da música eletrônica e desenvolvendo carreiras.

Ao contemplar artistas renomados e novos talentos, além de oferecer premiações que beneficiam a carreira dos ganhadores com ações em curto e médio prazo, o conceito do concurso diferencia-se dos demais e possibilita à agência a manutenção dos relacionamentos com seus públicos de interesse.

c) Objetivos

- Trabalhar os conceitos positivos da associação da MovingStone a um concurso de DJs com fins de ativação publicitária da marca;
- Impulsionar a reativação das atividades da agência;
- Reposicionar a marca entre seus públicos de interesse;
- Estabelecer parceria com a *Burn Energy Nacional*;
- Fomentar a cultura da música eletrônica;
- Promover artistas;
- Identificar talentos;
- Desenvolver carreiras.

#### d) Descrição do concurso

O conceito proposto para esse concurso é o de selecionar dois DJs que serão promovidos pela marca *Burn*, um entre DJs já conhecidos pelo público curitibano e outro como revelação.

#### *Categorias*

Categoria 1: DJs já conhecidos entre o público curitibano.

Categoria 2: DJs amadores.

#### *Inscrições*

As inscrições serão feitas através de um cadastro na página do concurso.

Categoria 1: cadastro de dados pessoais, envio de set com 30 minutos de duração, envio de *links* de perfis em *sites* de redes sociais, *blogs* e *sites* em que possua materiais de divulgação e envio de matérias publicadas a respeito de seu trabalho ou de projetos em que tenha participado (se houver).

Categoria 2: cadastro de dados pessoais, envio de set com 45 minutos de duração e envio de *links* de perfis em *sites* de redes sociais.

### *Processo seletivo*

O processo seletivo será feito pela equipe técnica designada pela MovingStone e por integrantes da equipe de marketing da *Burn*.

#### **Categoria 1**

Pré-seleção: análise do histórico do artista, considerando eventos e projetos em que participou, aceitação do público; composição e execução do set inscrito; votação do público no *site*. Nessa etapa serão selecionados 16 artistas para participar da segunda fase.

Seleção: participação no concurso, através de apresentação com 45 minutos de duração.

#### **Categoria 2**

Pré-seleção: composição e execução do set inscrito; análise dos perfis de *sites* de redes sociais; votação do público no *site*. Nessa etapa serão selecionados 24 DJs para participar da segunda fase.

Seleção: participação no concurso, através de apresentação com 30 minutos de duração.

As seleções serão realizadas em dois eventos. Em cada dia haverá 12 participantes da Categoria 2 e 8 participantes da Categoria 1. As apresentações dos participantes da Categoria 2 iniciarão às 18h e terminarão às 24h, quando começarão as apresentações dos participantes da Categoria 1, finalizando às 6h. Como encerramento do concurso, haverá um evento em que se apresentarão os dois DJs ganhadores e mais uma atração principal.

### *Composição do júri*

#### **Categoria 1**

- 1 integrante da equipe de marketing da *Burn*;
- 2 DJs profissionais;
- 1 músico de outro estilo que não música eletrônica;

- Público (através de *bluetooth*).

#### Categoria 2

- Equipe técnica da MovingStone;
- Integrantes da equipe de marketing da *Burn*;
- Público (através de *bluetooth*).

#### *Critérios de avaliação*

- Composição do set (técnica e seleção musical);
- Carisma;
- Identificação com as identidades das marcas;
- Aceitação do público.

#### *Premiação*

Categoria 1: contrato de um ano de patrocínio com a *Burn* (investimento em equipamentos, ajuda de custo mensal, crédito de 50 dólares mensais para compra de músicas no *site Beatport*, construção de identidade visual na *Web*) e participação em todos os eventos de promoção da *Burn*.

Categoria 2: um ano de participação em todos os eventos de promoção da *Burn*, contrato de um ano de agenciamento com a MovingStone, crédito de 50 dólares para compra de músicas no *site Beatport*.

#### e) Periodicidade

O evento será realizado anualmente, preferencialmente no primeiro semestre.

#### f) Recursos humanos

Cabe à MovingStone planejar o concurso, definir seu regulamento e designar e coordenar a equipe técnica responsável direcionando toda a sua equipe para a consecução bem sucedida do projeto.

g) Custos

Todos os custos ficam por conta da *Burn Energy Nacional*.

4.2.4.2.10 Promoção de evento semestral

Organização de evento para promoção da marca.

a) Público-alvo

Público frequentador de casas noturnas.

b) Justificativa

Tanto no agenciamento de artistas para apresentação em casas noturnas e eventos quanto no apoio a parceiros, a marca MovingStone atinge o público de maneira indireta, já que seus serviços são uma das partes de toda uma ação.

A promoção de um evento pela agência contribui para que sua marca ganhe maior expressividade na ação e seja reforçada perante o público que frequenta os estabelecimentos e eventos em que os artistas da MovingStone costumam se apresentar.

c) Objetivos

- Posicionar a marca;
- Atingir o público frequentador de casas noturnas de forma mais direta;
- Associar os artistas à marca;
- Expressar o conceito musical proposto pela marca.

#### d) Descrição

Os eventos serão realizados em casas noturnas cujo público corresponda ao público-alvo da MovingStone. Serão aproveitadas datas de turnês de artistas internacionais que já estejam em andamento, para que componham o quadro de atrações, em que estarão também artistas exclusivos do elenco da agência.

A divulgação será feita através de todos os meios de comunicação utilizados pela organização e através da distribuição de panfletos e cartazes.

#### e) Periodicidade

Semestral.

#### f) Recursos humanos

A organização e a divulgação serão feitas pela equipe de comunicação. Será escalado um artista internacional cuja turnê já esteja acontecendo e pelo menos mais dois artistas exclusivos do elenco da agência.

#### g) Custos

A contratação do artista internacional para esses eventos específicos não acarretará custos, já que serão aproveitadas datas de turnês que já estejam programadas. Os artistas exclusivos participarão como representantes da marca.

Para locação das casas noturnas, normalmente o valor é negociado. Em geral, os organizadores do evento ficam com 60% do lucro da bilheteria. O restante, bem como o lucro com a venda de bebidas ficam com a casa, como pagamento.

Os custos com a criação e produção de materiais de divulgação estão descritos no quadro a seguir e têm como base os gastos da última turnê realizada pela agência.



Item	Total
Criação de panfletos e cartazes	R\$400,00
Equipe de divulgação (2 semanas)	R\$200,00
Impressão de 5000 panfletos	R\$1.900,00
Impressão de banner 2mX2.5m	R\$125,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$2.625,00</b>

#### 4.2.4.2.11 Anúncios em revistas especializadas em música eletrônica

Compra de espaços de publicidade em revistas nacionais e internacionais especializadas em música eletrônica.

##### a) Público-alvo

Público leitor das revistas e artistas de música eletrônica.

##### b) Justificativa

O público leitor de revistas especializadas em música eletrônica é reduzido quando comparado ao público apreciador de música eletrônica em geral. Apesar disso, seu interesse e nível de conhecimento sobre o assunto tendem a ser maiores, o que faz com que uma ação como esta, ainda que bastante segmentada, seja efetivamente direcionada e tenha mais chances de retorno.

O perfil dos leitores dessas revistas está de acordo com as características verificadas através da pesquisa realizada para identificação do público-alvo da MovingStone. De acordo com o kit de mídia disponibilizado pela revista *DJ Mag*, referência nos mercados nacional e internacional, a maior parte de seus leitores têm entre 18 e 45 anos e pertencem às classes A e B, 70% são homens, 51% têm renda própria e 45% saem pelo menos uma vez por semana. Ou seja, a divulgação em veículos como este está de acordo com o posicionamento de marca pretendido pela MovingStone.

### c) Objetivos

- Posicionar a marca;
- Atribuir credibilidade à organização e seus serviços;
- Diversificar os meios de divulgação da marca;
- Tornar a marca conhecida internacionalmente.

### d) Conteúdo e aparência dos anúncios

Os anúncios serão predominantemente institucionais, com o objetivo de divulgar a marca, o segmento em que atua e o *website*.

A arte deverá representar a identidade visual da marca, com poucos elementos, porém impactantes. Considerando a tendência dos leitores a não decodificar o que está escritos nos anúncios, mas manter o registro visual do que olharam, é interessante que os anúncios tenham pouco conteúdo, mas que esses conteúdos possam ser mais facilmente recordados.

### e) Periodicidade

Dependerá da periodicidade das revistas e da verba disponível. Em geral, as revistas especializadas são publicadas bimestralmente, como é o caso da *DJ Mag*. A intenção é de que sejam feitos pelos menos dois anúncios ao ano.

### f) Recursos humanos

O anúncio será elaborado pela própria equipe da empresa.

### g) Custos

Custos dos anúncios*					
	Formato	Valor unitário	6X ao ano	4X ao ano	2X ao ano
Opção A	Meia página horizontal	R\$14.900,00	R\$89.400,00	R\$59.600,00	R\$29.800,00
Opção B	1/3 de página horizontal	R\$9.000,00	R\$54.000,00	R\$36.000,00	R\$18.000,00

\*Valores baseados na tabela de preços da revista *DJ Mag*.

#### 4.2.4.2.12 Apoio a eventos

Colaboração na realização de eventos de parceiros.

##### a) Público-alvo

Casas noturnas, promotores de eventos e artistas parceiros.

##### b) Justificativa

A MovingStone pode ganhar visibilidade e credibilidade quando associada a outras marcas do cenário da música eletrônica. Além de ganhar espaço na divulgação dos eventos que apóia, a agência agrega valor a sua marca perante o público dessas ações.

A participação em diferentes eventos também pode contribuir para que os integrantes da agência adquiram experiência e, por outro lado, ofereçam a experiência que possuem a outros agentes do cenário, o que possibilita que a organização aja conforme seu objetivo de promover a cultura da música eletrônica e seu princípio estratégico de valorizar alianças.

##### c) Objetivos

- Posicionar a marca;
- Agregar valor simbólico à marca;
- Atingir indiretamente públicos de outros núcleos do cenário da música eletrônica;
- Exercer seu princípio de trabalho colaborativo;
- Adquirir experiência.

##### d) Atuação

A colaboração oferecida pela MovingStone a seus parceiros dependerá das demandas e é passível de negociação. Em geral, a agência poderá proporcionar as seguintes ações:

- Divulgação dos eventos em todos os meios de comunicação utilizados;
- Produção de conteúdo para publicação nas ferramentas da *Web*;
- Disponibilização de funcionários para divulgação em casas noturnas e bares;
- Disponibilização de funcionários para apoio no local do evento (controle da bilheteria, recepção do público, acompanhamento de artistas etc.);
- Redução no valor de contratação dos artistas exclusivos do elenco.

e) Recursos humanos e custos

Dependerão da demanda do evento. Porém, como o apoio está baseado na permuta, tende a não acarretar gastos.

4.2.4.2.13 Kits de imprensa e divulgação

Organização de kits com materiais informativos sobre artistas, turnês e sobre a agência.

a) Público-alvo

Veículos de comunicação, casas noturnas e promotores de eventos.

b) Justificativa

A divulgação tanto da agência quanto de seus artistas pode se tornar mais interessante para o público se acompanhada por conteúdos relevantes. A sugestão de temas noticiáveis relacionados à agência a veículos de comunicação especializados em música eletrônica contribui para que a MovingStone ganhe espaço e a visualização do público, além de exercer o princípio da transparência, estabelecido como diretriz de atuação da organização.

Por outro lado, esse tipo de divulgação pode ser utilizado para fins comerciais, quando destinado a casas noturnas e promotores de eventos, ou seja, clientes potenciais. A divulgação da MovingStone, seus serviços e artistas pode

gerar interesse nesses públicos e levá-los a pesquisar e entrar em contato com a agência.

#### c) Objetivos

- Divulgar a MovingStone, seus serviços e artistas agenciados;
- Divulgar turnês;
- Intensificar o contato com veículos de comunicação;
- Estabelecer um contato inicial com clientes potenciais;
- Intensificar o contato com clientes.

#### d) Conteúdo e utilização

Todos os kits serão feitos em formato digital e serão enviados por e-mail ou outra ferramenta de compartilhamento de arquivos.

##### *Kit para veículos de comunicação*

Enviado como sugestão de pauta a veículos de comunicação especializados em música eletrônica. A composição dependerá do que se pretende divulgar, mas em geral haverá textos informativos, materiais de divulgação, como folders e vídeos, e amostras de músicas ou sets dos artistas.

##### *Kit para clientes potenciais*

De caráter institucional, será enviado a casas noturnas e promotores de eventos que ainda não tenham contato com a agência. Será composto por materiais de apresentação da agência, seus serviços e artistas agenciados, arquivos de eventos e turnês em que os artistas já tenham se apresentado e de ações realizadas pela agência.

##### *Kit para clientes*

Enviado a casas noturnas e promotores de eventos que já tenham contato com a agência, com o intuito de promover turnês e novos artistas contratados. A composição pode variar, mas em geral haverá textos informativos, materiais de divulgação, como folders e vídeos, e amostras de músicas ou *sets* do artista.

e) Recursos humanos

Os kits serão organizados e enviados pela equipe de comunicação.

f) Custos

Por ser em formato digital e pelo envio ser via *Internet*, não haverá custos.

#### 4.2.4.3 Comunicação híbrida

##### 4.2.4.3.1 Manual da marca

Criação de um manual de aplicação da marca, para orientar sua utilização em todos os meios e ferramentas de comunicação da MovingStone.

a) Público-alvo

Sócios, funcionários, parceiros e imprensa.

b) Justificativa

A empresa já possui um conceito definido que orienta a construção de sua identidade visual e que é compreendido pela maioria dos integrantes e inclusive por uma boa parcela do público. Essa identidade segue uma tendência minimalista, com o uso de poucos elementos, porém marcantes, o que busca transmitir refinamento e modernidade.

Contudo, a falta de integração entre o grupo e o fato de as ações serem muito pontuais fez com que não houvesse um padrão de utilização da marca e de elaboração de materiais de comunicação. A logomarca inicial, por exemplo, foi

reformulada, para que ficasse mais forte e mais condizente com o conceito. Entretanto, a antiga é ainda utilizada em alguns casos.

Um manual de aplicação da marca pode contribuir para materializar e expressar o conceito já compreendido por quem faz uso da marca e para direcionar suas aplicações futuras.

#### c) Objetivos

- Fortalecer a identidade visual da marca;
- Padronizar a utilização da marca em todos os meios de comunicação;
- Aumentar o nível de reconhecimento por parte do público.

#### d) Conteúdo

O manual descreverá todos os itens relacionados à identidade visual. Serão eles:

- Logomarca (tamanho, proporção, aplicação);
- Cores padrão;
- Fontes padrão;
- Materiais gráficos (cartão de visita, informativo, cabeçalho de e-mail, demarcação em materiais de divulgação de turnês, camiseta e brindes).

#### e) Recursos humanos

O manual será elaborado pela equipe de comunicação, com a consultoria de um designer parceiro.

#### f) Custos

O manual será mantido em formato PDF, ou seja, não será impresso, e sua elaboração não exigirá a contratação de serviços.

#### 4.2.4.3.2 Boletins informativos digitais

Boletim informativo digital enviado por *E-mail*.

##### a) Público-alvo

Todos os integrantes da agência, artistas do elenco, clientes e parceiros.

##### b) Justificativa

O fato de a MovingStone ser uma organização virtual pressupõe que não há uma estrutura física fixa e, portanto, que seus colaboradores não se encontram no mesmo ambiente de trabalho. O boletim informativo digital é um meio que possibilita à agência manter todos os seus participantes, independente de sua localização, em contato com a organização e cientes dos acontecimentos.

Ao divulgar ações como festas e turnês, os artistas representados pela MovingStone têm acesso a indicadores do nível de produtividade e frequência de atuação da organização. Informações referentes aos próprios artistas visam a aproximar os integrantes e mantê-los informados sobre as novidades de seus colegas de profissão.

O envio de um informativo a clientes e parceiros contribui para que o relacionamento seja continuamente reforçado, para que esses públicos se sintam valorizados pela agência e para que estejam informados a respeito das ações realizadas.

A MovingStone ainda não possuía um meio de comunicação com seus colaboradores similar ao boletim informativo digital proposto.

##### d) Objetivos

- Reforçar vínculos institucionais;
- Agir com transparência;
- Minimizar distâncias geográficas;
- Manter o público interno, clientes e parceiros cientes das atividades da agência.



#### e) Conteúdo e utilização

Em formato digital, o boletim apresentará uma linguagem simples e direta, um layout limpo, que segue a identidade da MovingStone, priorizando o conteúdo.

As editorias devem ser organizadas de modo a conter as seguintes informações: agenda de eventos e artistas que se apresentarão; próximas turnês promovidas pela MovingStone, com informações sobre os artistas, como *release*, amostras de músicas e *links* que direcionam para a página pessoal do artista; divulgação de trabalhos novos de artistas do elenco acompanhados por depoimentos deles; destaques da programação do programa de *WebTV*; espaço para dicas, sugestões e críticas a respeito de temas vinculados à agência; destaque de ações externas da agência; e notícias relacionadas à cena eletrônica em geral.

#### f) Periodicidade

Os boletins serão enviados quinzenalmente por correio eletrônico.

#### g) Recursos humanos

A equipe de comunicação será responsável pelo conteúdo e pela arte do boletim, sendo que todos os colaboradores podem sugerir pautas.

#### h) Custos

Não haverá custos.

#### 4.2.4.4 Ações quanto ao objetivo principal

A seguir é apresentado um esquema das ações organizadas de acordo com os objetivos. Compreende-se que cada ação pode contribuir simultaneamente para mais de um desses objetivos, mas procura-se ressaltar o propósito central de cada grupo de ações.



#### 4.2.5 Avaliação das ações

Como mencionado na metodologia deste trabalho, todas as ações acima propostas serão avaliadas pelo modelo BSC, que engloba as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento particulares a cada uma das ações.

A perspectiva financeira de cada ação visa a mensurar o crescimento de receita proporcionado, a redução de custos e a melhoria da produtividade. A avaliação dos aspectos financeiros depende da fase em que a organização se encontra no ciclo de negócios – crescimento, sustentação ou colheita. Considerando que a MovingStone está no período de crescimento, serão avaliados como índices de mensuração a rentabilidade de cada ação, a receita que cada colaborador gera para executar tal ação, bem como a porcentagem da lucratividade de cada ação que será investida na própria organização.

Já a perspectiva dos clientes considera a participação de mercado adquirida pela MovingStone após a implementação do plano e de suas ações, além dos níveis de retenção, captação e satisfação dos clientes, que devem ser medidos através de pesquisas de opinião. No entanto, uma vez que cada ação é direcionada para segmentos de públicos específicos da agência e levam em conta fatores que somente poderão ser tangíveis após sua implantação, as pesquisas serão planejadas no decorrer da execução das ações.

Ainda segundo o BSC, a avaliação através da perspectiva dos processos internos deve envolver os procedimentos de inovação, operação e pós-vendas, acompanhando estes processos e seus resultados, bem como identificando e antecipando necessidades. Ao avaliar os procedimentos de inovação, busca-se identificar se as ações promovidas pela agência atendem às demandas de seus públicos e se têm potencial de garantir à MovingStone adequar-se às necessidades futuras de seus *stakeholders*. Os procedimentos de operação auxiliam o processo avaliativo, pois analisam se os serviços prestados pela MovingStone são eficientes e satisfazem seus públicos. Já os procedimentos pós-vendas devem observar a habilidade da MovingStone em garantir que seus públicos tenham total assistência e suporte após a contratação dos serviços da agência. A obtenção dos dados relevantes para a avaliação das estratégias da MovingStone sob a perspectiva dos processos internos serão obtidos no decorrer da execução das ações deste planejamento através de pesquisas de opinião.

Para completar o processo de avaliação deste planejamento, as diretrizes propostas devem ser analisadas também pela perspectiva do aprendizado e do crescimento que proporcionam àqueles envolvidos em sua execução. Por intermédio de pesquisas de clima organizacional, deve-se identificar se os resultados das ações executadas contribuíram para o desenvolvimento das carreiras dos artistas, parceiros e colaboradores da MovingStone, agregaram conhecimento e experiência profissional e proporcionaram oportunidade de crescimento organizacional.

## 4.2.6 Formulário de plano de ação

Objetivo	Estratégia	Prazo		Responsável	Recursos (\$)
		Início	Término		
Posicionar a marca como referência em seriedade para as casas noturnas, qualidade para o público e os artistas e inovação para o mercado	Manual do colaborador	01/01/2011	08/01/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	Email padronizado	08/01/2011	15/01/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	Implantação do Skype	08/01/2011	15/01/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	Boletins Informativos	16/01/2011	31/12/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	Padronização da Identidade Visual	16/01/2011	31/01/2011	Equipe de comunicação, designer e fotógrafo	R\$1.200,00
	Manual da marca	16/01/2011	22/01/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	Kits de imprensa e divulgação	01/02/2011	28/02/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	Orkut e Facebook	16/01/2011	31/12/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	Twitter	22/01/2011	31/12/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	MySpace	22/01/2011	31/12/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	SoundCloud	01/03/2010	31/12/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	Website	08/01/2011	31/12/2011	Empresa terceirizada e Equipe de comunicação	R\$8.500,00
	Youtube	01/03/2010	31/12/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	Anúncios em revistas	01/02/2011	01/12/2011	Equipe de comunicação	R\$89.400,00
	Eventos semestrais	Maio	Outubro	Equipe de comunicação	Estimativa de R\$6.000,00

Objetivo	Estratégia	Prazo		Responsável	Recursos (\$)
		Início	Término		
	Projeto anual de Promoção da Marca	01/04/2011	30/06/2011	Equipe de comunicação e parceiros	Não há custos
Contribuir para a formação cultural do público do segmento de música eletrônica com o qual trabalhamos	Apoio a eventos	01/03/2011	31/12/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	Blog	08/01/2011	31/12/2011	Equipe de comunicação	Não há custos
	WebTV	01/03/2010	31/12/2011	Equipe de comunicação	R\$2.400,00

#### 4.2.7 Cronograma

[illegible]

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fato de a informação possuir uma importância central na sociedade atual é bastante evidente. Passamos de uma economia que utilizava a informação apenas como matéria-prima para o desenvolvimento de seus produtos, para um sistema que é alimentado pelo conhecimento, mas que também visa à produção de novas informações e de ferramentas para manipulá-las, no sentido mais neutro da palavra.

Essas ferramentas propiciaram a instantaneidade, a possibilidade de transposição de fronteiras geográficas, de participação e de integração, em um único espaço, de modalidades diferentes de comunicação – texto, som e imagem. Com isso, potencializaram mudanças que fizeram com que os papéis de emissores e receptores se flexibilizassem e que o acesso à informação e ao conhecimento se tornasse, de certa forma, mais pluralista, no que diz respeito às suas fontes.

Na *Web*, ambiente de comunicação que tem a *Internet* como suporte, os usuários têm a oportunidade de participar da construção do conteúdo e de expressar suas opiniões. Nesse ambiente, todos aqueles que a ele têm acesso podem ser tanto emissores quanto receptores e as informações que publicam podem adquirir igual visibilidade. Além disso, qualquer conteúdo exposto na rede está sujeito à reação dos usuários e é passível de ser compartilhado e reapropriado.

Conclui-se que o processo de comunicação na *Web* exige uma nova postura da organização, que passa a ser um dos inúmeros participantes do contexto comunicacional ao invés de pólo emissor de informações. Informações estas que deixam de passar por uma seleção de emissores intermediários estando disponíveis ao público através do ciberespaço.

Esse cenário, em que todos têm a capacidade de publicizar, exige dos comunicadores uma postura diferenciada, mais flexível e questionadora. Como profissionais que pensam a comunicação enquanto instrumento para atingir seus públicos e agregar valor à organização ou ao propósito pelo qual trabalham, precisam entender que o público e, por assim dizer, os consumidores adquiriram mais poder. Esses indivíduos, que têm nas mãos as ferramentas para buscar informações nas mais variadas fontes, compartilhá-las e se expressar, tornam-se mais críticos e exigentes.

Em meio a uma infinidade de conteúdos, produtos e serviços oferecidos de forma direta e personalizada, posicionar uma organização nesse ambiente demanda

sua integração ao processo. Para isso, a produção de conteúdos relevantes aos públicos e a abertura às suas opiniões são essenciais, comportamentos esses que podem gerar afinidade e interesse por parte dos consumidores.

A compreensão das demandas dos públicos de interesse, bem como das características de sua comunicação mostra-se, então, indispensável. O relacionamento através da *Web* é cada vez mais predominante e os comunicadores podem ter a visão estratégica necessária para a aplicação dos instrumentos que a tecnologia proporciona.

Ainda assim, sua competência precisa ir além do simples uso de ferramentas. O pensamento crítico e abrangente é fundamental para que se conduzam as atitudes das organizações tanto em incorporar as novas práticas de comunicação quanto em, uma vez inseridas no espaço virtual, agir de forma coerente e colaborativa.

Logo, as organizações virtuais, uma vez que fazem uso exclusivamente deste espaço público para se estabelecerem, precisam adotar uma estratégia de comunicação adequada às características das práticas existentes na *Web*.

A fim de auxiliar o planejamento deste processo comunicativo, utilizou-se das propostas da escola de gestão estratégica competitiva, que apresentam diretrizes que se enquadram nas novas perspectivas mercadológicas e que atendem às necessidades de uma organização virtual. O profissional de relações públicas pode contribuir, assim, para a condução apropriada da comunicação com uma visão organizacional holística e com o desenvolvimento e o cumprimento de um planejamento estratégico de comunicação adequado às necessidades da organização.

Dessa forma, o planejamento proposto neste projeto foi desenvolvido tendo como premissas básicas as características de dinamicidade, instantaneidade e interatividade do formato organizacional virtual. Essas características, associadas às particularidades da agência MovingStone, norteiam as ações que compõem este planejamento.

Procurou-se priorizar as ações que utilizam ferramentas disponíveis na *Web*, considerando, por um lado, a natureza da própria organização e, por outro, o estágio inicial em que a agência se encontra no ciclo de vida de desenvolvimento de um negócio, estágio esse que não permite grandes investimentos.



Através da execução do que foi sugerido neste planejamento, espera-se viabilizar as atividades da MovingStone, proporcionado um fluxo financeiro rentável e dando início ao processo de posicionamento da empresa em seu mercado de atuação. A fim de alcançar os objetivos apresentados neste projeto, indica-se o constante monitoramento dessas ações, ajustando-as às necessidades detectadas sempre que necessário, bem como o desenvolvimento de ações futuras que dêem suporte à organização para atingir sua proposta de valor.

Como sugestão de atividades estratégicas futuras, a MovingStone pode investir na criação de um selo de comercialização de músicas próprio, que geraria um espaço para os artistas agenciados venderem suas músicas e também despertaria o interesse de outros artistas e públicos pela agência. A criação deste selo facilitará a execução de outra ação, a criação de um CD promocional, contendo uma seleção de músicas de seus artistas e que pode servir como brinde, além de integrar o kit de divulgação da agência.

Tendo em vista a diversificação dos serviços da agência, propõe-se a criação de uma grife de produtos da marca, que serão comercializados através do *site*. A cultura da música eletrônica tem como ponto central ou pelo menos inicial, obviamente, a música, porém acaba envolvendo uma série de comportamentos ligados a outras esferas, entre elas o consumo, desde o tipo de lugar que os indivíduos frequentam até a maneira como se vestem. O interesse pela música e pelos eventos onde ela pode ser encontrada é acompanhado, então, pelo interesse por todo um estilo de vida.

Acompanhando essa tendência, a associação da marca a outros produtos, além da música e dos eventos, configura primeiramente uma ação de marketing, por diversificar as possibilidades de consumo da marca pelo público, mas também uma ação de comunicação, ao aumentar as possibilidades de interesse do público pela marca.

Para a consecução do projeto proposto, a MovingStone conta apenas com dois profissionais de comunicação. A fim de diversificar o capital humano da agência e comportar o volume de trabalho futuro, sugere-se que a agência incorpore ao seu quadro de colaboradores pelo menos um designer, um jornalista e um publicitário.

Em termos mais conceituais, o processo de desenvolvimento deste trabalho incentivou a retomada do envolvimento dos integrantes da agência com o negócio, mesmo que apenas através do compartilhamento de opiniões e ideias, o que

contribuiu para a conscientização sobre a importância da gestão estratégica e, conseqüentemente, para o um reinício bem sucedido das atividades da organização.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho coloca em discussão primeiramente a importância de se estimular o envolvimento das relações públicas com a dimensão estratégica das organizações. Em um segundo momento, destaca a valorização do potencial das novas tecnologias de comunicação como ferramentas das relações públicas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, P. **Relações Públicas e os Stakeholders**. Revista Idéias e Pessoas. Jun. 2003. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=161](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=161) Acesso em: 08 mai.2010.
- AGUILHAR, Lígia. Vender pela Internet exige planejamento e informação. **Estado**, São Paulo, 26 set. 2010. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/cidades,vender-pela-internet-exige-planejamento-e-informacao,615521,0.htm> Acesso em: 10 out. 2010
- ARAÚJO, Júlio César Rosa de. **A conversa na Web: o estudo da transmutação em um gênero textual**. 2003. In: MARCUSCHI, L. A. (Org.) ; XAVIER, A. C. (Org.) . Hipertexto e Gêneros Digitais: Novas Formas de Construção de Sentido. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 2004. v. 1. 196 p.
- AUGUSTINI, Ana Patrícia M. Vilha Di. **Organização Virtual: um novo paradigma organizacional para o século XXI**. 2000 Disponível em: <http://www.ccuac.unicamp.br/revista/infotec/artigos/anapatr.html> Acesso em: 4 nov.2009
- BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6 ed. Florianópolis : Ed. da UFSC, 2006.
- BARRICHELO, Eugenia Maria Mariano da Rocha; FLORES, Ana Cássia Pandolfo. **Construção da legitimação institucional na internet: as marcas identitárias como (de)marcações de estratégias comunicacionais explicativas**. In: BALDESSAR, Maria José (Org.). *Comunicação Multimídia: objeto de reflexão no cenário do século 21*. Florianópolis : NTDI/CCE/UFSC, 2009.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. (editores) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2002.
- CANO, C. B.; BECKER, J. L.; FREITAS H. M. R. de. A. **A Organização Virtual no espaço cibernético**. Porto Alegre : Editora da FURG, 2004.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP – Revista de Administração Pública, Dez 2006, vol. 40, nº6, p. 1123-1144.
- CARDOSO, Gustavo. **Sociedades em Transição para a Sociedade em Rede**. In: CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo (Orgs.). *A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Ação Política*. São Paulo : Saraiva, 2005.
- CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. São Paulo : Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. **Sociedade em rede: do conhecimento à política.** . In: CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo (Orgs.). *A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Ação Política*. São Paulo : Saraiva, 2005.

CAVALCANTE, Marianne Carvalho Bezerra. **Mapeamento e produção de sentido: os links no hipertexto.** In: MARCUSCHI, L. A. (Org.) ; XAVIER, A. C. (Org.) . *Hipertexto e Gêneros Digitais: Novas Formas de Construção de Sentido*. 1. ed. Rio de Janeiro : Editora Lucerna, 2004. v. 1. 196 p.

CONFERÊNCIA da IDC mostra importância de TI e Telecom no Governo brasileiro. Disponível em:  
[http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&year=2010&id\\_release=1740](http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&year=2010&id_release=1740) Acesso em: 10 out. 2010.

DECEMBER 2009 Web Server Survey. Disponível em:  
 <[http://news.netcraft.com/archives/2009/12/24/december\\_2009\\_web\\_server\\_survey.html](http://news.netcraft.com/archives/2009/12/24/december_2009_web_server_survey.html)> 24 dez. 2009. Acesso em: 09 out. 2010.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas. (Com ênfase em comunicação).** São Paulo : Futura, 2001. v. 1. 188 p.

DIAS, Reinaldo. **Introdução à Sociologia.** São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

ÉPOCA. São Paulo: Editora Globo, n.628, 31 mai. 2010.

ÉPOCA NEGÓCIOS. São Paulo: Editora Globo, n. 42, ago.2010.

ÉPOCA NEGÓCIOS. São Paulo: Editora Globo, n.39, mai. 2010.

FALCI, C. H. **Por uma narrativa hipertextual.** 2002. Disponível em:  
[http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/congresso2002\\_anais/2002\\_NP8falci.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/congresso2002_anais/2002_NP8falci.pdf) Acesso em: 22 mai.2010.

FORTES, W. G. **Relações Públicas: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias.** São Paulo : Summus Editorial, 2002.

GALLI, Fernanda Correa Silveira. **Linguagem da Internet: um meio de comunicação global.** In: MARCUSCHI, L. A. (Org.) ; XAVIER, A. C. (Org.) . *Hipertexto e Gêneros Digitais: Novas Formas de Construção de Sentido*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 2004. v. 1. 196 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo : Atlas, 2007.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.** Trad. De John Franklin Arce. *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo : Póscom-Umesp, a. 24, n.39, p.67-92, 1º sem. 2003.

HERLANDER, Elias. **Néon Digital: Um Discurso sobre os Ciberespaços**. Covilhã : Livros LABCOM, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Projeção da População do Brasil: população brasileira envelhece em ritmo acelerado**.

Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impressao.php?id\\_noticia=1272](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=1272)> 27 nov. 2008. Acesso em: 09 out. 2010.

INTERNET Usage Statistics. The Internet big Picture. 31 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>> Acesso em: 10 out. 2010

KOMESU, Fabiana Cristina. **Blogs e as práticas de escrita sobre si na Internet**. In: MARCUSCHI, Luiz Antônio; XAVIER, Antônio Carlos. Hipertexto e gêneros digitais. Rio de Janeiro : Lucerna, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, administração e controle**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro : Campus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. . **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo : Summus, 2003

\_\_\_\_\_. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. 2006. Disponível em: [http://www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/UNIrev\\_Kunsch.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Kunsch.PDF) Acesso em: 08 mai.2010.

LESLEY, Philip. **Os fundamentos das relações públicas e da comunicação**. São Paulo : Pioneira, 1995.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. Rio de Janeiro : Editora 34, 1998.

\_\_\_\_\_. **Cibercultura**. Rio de Janeiro : Editora 34, 1999.

LIMA, Agnaldo. **Gestão de Marketing Direto: da conquista ao relacionamento com o cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 9ªed. Rio de Janeiro : FGV, 2009.

LOURES, C. A.; TOLEDO, L. A. **Organizações virtuais**. Cadernos EBAPE.BR – Volume IV – N. 2, 2006. Disponível em: [http://www.tre-se.gov.br/servicos/biblioteca/BibliotecaVirtual/Livros/Organizacoes\\_virtuais\\_cadernos\\_ebape.pdf](http://www.tre-se.gov.br/servicos/biblioteca/BibliotecaVirtual/Livros/Organizacoes_virtuais_cadernos_ebape.pdf) Acesso em: 10 nov.2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP : Difusão Editora, 2008.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Gêneros textuais emergentes no contexto da tecnologia digital**. 2002. In: MARCUSCHI, L. A. (Org.) ; XAVIER, A. C. (Org.) . **Hipertexto e Gêneros Digitais: Novas Formas de Construção de Sentido**. 1. ed. Rio de Janeiro : Editora Lucerna, 2004. v. 1. 196 p.

MATTAR, Fauze Najib ; AUAD, Marcos . **Nicho de mercado : um conceito ainda indefinido**. Memória Cladea 32a Assembléia Anual, Monterrey - México, p. 171-186, 1997.

MELLA, Orlando. **Naturaleza y orientaciones teórico-metodológicas de la investigación cualitativa**. In: [www.reduc.cl/mella.pdf](http://www.reduc.cl/mella.pdf) 1998.

NETO, Henrique Vailati. **A Comunicação Virtual: e seus reflexos na Organização**. São Paulo : Gráfica Arizona, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24ª ed. São Paulo : Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo : Summus, 2ª ed, 2008.

PINHO, J. B. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas**. São Paulo : Summus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo : Summus, 2003.

PRIMO, A. **Interatividade**. In: SPYER, J. (Org.), **Para Entender a Internet - Noções, práticas e desafios da comunicação em rede**. Editora Não Zero, 2009. Disponível em: <http://aprendizonline.forumbrasil.net/midiateca-f5/para-entender-a-internet-noco-es-praticas-e-desafios-da-comunicacao-em-rede-t106.htm> Acesso em: 14 mai.2010.

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre : Sulina, 2009.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo : Atlas, 2007

SANTOS, J. W. **A influência dos Stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor**. Porto Alegre, agosto de 2006. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp047936.pdf> Acesso em: 08 mai.2010.

SCOTT, David Meerman. **As novas regras do marketing e de relações públicas**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **As organizações na Internet: um estudo comparativo**. Disponível em: <http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/59/59>. Acesso em : 8 nov.2009.

SILVEIRA, Henrique. **Gestão da informação em organizações virtuais: uma nova questão para a coordenação interorganizacional no setor público.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28557.pdf> Acesso em: 3 nov.2009.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas e micropolítica.** São Paulo : Summus, 2001

\_\_\_\_\_. **Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de relações públicas.** São Paulo : Summus, 2006.

SPRANDEL, Michelle. **A Comunicação e o Marketing na Cibercultura.** In: BALDESSAR, Maria José (Org.). **Comunicação Multimídia: objeto de reflexão no cenário do século 21.** Florianópolis : NTDI/CCE/UFSC, 2009.

STRAUSAK, Nicole. Resumée of VoTalk. In: SIEBER, Pascal, GRIESE, Joachim (eds). **Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet - Workshop,** April 27-28, 1998. Bern, Simona Verlag Bern, 1998.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS A. D. **Wikinomics.** Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 2006.

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs corporativos: modismo ou tendência?** 1. Ed. São Caetano do Sul, SP : Difusão Editora, 2008.

TOLEDO, Luciano Augusto; LOURES, Carlos Augusto. **Organizações Virtuais.** Cadernos EBAPE.BR (FGV), Rio de Janeiro - FGV, v. IV, n. NÚMERO 2, p. 1-17, 2006.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo : Summus, 1986.

TREVISAN, N. MAZIERO. **Comunicação Organizacional em Organizações Virtuais: estudos para uma teoria de comunicação organizacional on-line a partir do caso REA/Brasil.** In: X Celacom - Colóquio Internacional sobre a Escola Latino-Americana de Comunicação, 2006, São Bernardo do Campo. Unesco - Congresso Multidisciplinar de Comunicação para o Desenvolvimento Regional. São Bernardo do Campo : Metodista, 2006.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa de ciências sociais.** 1. ed., 14 reimp. São Paulo : Atlas, 2006.

VALA, Jorge. **A análise de conteúdo.** In. SILVA, Augusto Santos & PINTO, José Madureira (orgs.). **Metodologia das ciências sociais.** Lisboa : Afrontamento, 1986.

VIGNERON, J. M. J. **Comunicação interna: além das mídias.** In: 6 Seminário do Baco do Brasil, 2001, Rio de Janeiro. Espaço na Mídia: história, cultura e esporte. Campinas : Labjor, 2000. p. 80-89.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois? Uma teoria crítica das novas mídias.** Porto Alegre : Sulina, 2003.

\_\_\_\_\_. **Pensar a comunicação.** Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2004.

ZIGGY, Rafael. **Viral.** In: SPYER, J. (Org.), Para Entender a Internet - Noções, práticas e desafios da comunicação em rede. Editora Não Zero, 2009. Disponível em: <http://aprendizonline.forumbrasil.net/midiateca-f5/para-entender-a-internet-nocoos-praticas-e-desafios-da-comunicacao-em-rede-t106.htm> Acesso em: 14 mai.2010.



## DOCUMENTOS CONSULTADOS

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo : Atlas, 1990.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro : Campus, 2001.

KAPLAN, Burton. **Comunicação estratégica: a arte de transmitir ideias**. Rio de Janeiro : LTC – Livros Técnicos e Científicos ed., 1993. 221p.

Rosa, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília : SEBRAE, 2007. 120 p. : il.

UFPR. Sistema de bibliotecas. **Teses, dissertações, monografias e outros trabalhos acadêmicos**. Curitiba : Ed. UFPR, 2007.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO E TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO.....	139
APÊNDICE 2 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA, SEGUNDO A COMUNICAÇÃO.....	143

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO E TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Pesquisa realizada na casa noturna *Club Vibe* com uma amostra de 250 pessoas em dois sábados consecutivos.

### *Número de respostas e porcentagem por alternativa*

#### Sexo

---

Feminino: 108 = 43,2%

Masculino: 142 = 56,8%

#### Idade

---

18 a 21: 44 = 17,6%

22 a 25: 72 = 28,8%

26 a 29: 80 = 32%

30 a 34: 24 = 9,6%

35 a 40: 17 = 6,8%

Mais de 40: 13 = 5,2%

#### Estado civil

---

Solteiro: 174 = 69,6%

Casado: 76 = 30,4%

#### Ocupação (mais de uma opção podem ser selecionadas)

---

Estudante: 117 = 46,8%

Produtor musical: 7 = 2,8%

DJ: 16 = 6,4%

Promotor de eventos: 9 = 3,6%

Profissional liberal: 52 = 20,8%

Funcionário em uma empresa: 73 = 29,2%

Possui um negócio próprio: 19 = 7,6%

Com que frequencia sai

---

Mais de duas vezes por semana: 29 = 11,6%

2 vezes por semana: 58 = 23,2%

1 vez por semana: 84 = 33,6%

1 vez a cada 15 dias: 49 = 19,6%

1 vez por mês: 18 = 7,2%

Não sai com frequencia: 12 = 4,8%

Em que dia da semana costuma sair (mais de uma opção podem ser seleccionadas)

---

Quarta-feira: 20 = 8%

Quinta-feira: 78 = 31,2%

Sexta-feira: 93 = 37,2%

Sábado: 122 = 48,8%

Domingo: 26 = 10,4%

Quantos lugares costuma frequentar em uma mesma noite

---

1: 102 = 40,8%

2: 116 = 46,4%

3: 27 = 10,8%

Mais de 3: 5 = 2%

A que hora costuma chegar às casas noturnas

---

Entre 23h e 00h: 28 = 11,2%

Entre 00h e 1h: 72 = 28,8%

Entre 1h e 2h: 110 = 44%

Entre 2h e 3h: 32 = 12,8%

Depois das 3h: 8 = 3,2%

A que hora costuma sair das casas noturnas

---

Antes das 2h: 14 = 5,6%

Entre 2h e 3h: 25 = 10%

Entre 3h e 4h: 68 = 27,2%

Entre 4h e 5h: 107 = 42,8%

Depois das 5h: 36 = 14,4%

O que costuma consumir nas casas noturnas (mais de uma opção podem ser selecionadas)

---

Água, sucos ou refrigerantes: 34 = 13,6%

Bebidas energéticas: 85 = 34%

Coquetéis alcoólicos: 46 = 18,4%

Bebidas destiladas: 123 = 49,2%

Cerveja: 41 = 16,4%

Não consome: 4 = 1,6%

Costuma se informar antes a respeito das festas para decidir aonde ir

---

Sim: 169 = 67,6%

Não. Frequenta os mesmos lugares sempre, independentemente das atrações: 46 = 18,4%

Não. Passeia pela cidade para saber aonde ir: 35 = 14%

Como costuma se informar a respeito de festas (mais de uma opção podem ser selecionadas) \*Aplicada somente aos que responderam “Sim” na questão anterior.

Sites de redes sociais (Orkut, Facebook, Twitter etc.): 104 = 41,6%

Sites e blogs relacionados ao assunto: 27 = 10,8%

Materiais impressos (cartazes e panfletos): 39 = 15,6%

Indicação dos amigos: 96 = 38,4%

O que o atrai para uma casa noturna (mais de uma opção podem ser selecionadas)

As pessoas que frequentam: 63 = 25,2%

A estrutura: 29 = 11,6%

O estilo de música que toca: 138 = 55,2%

Os artistas que se apresentam: 77 = 30,8%

Os preços: 41 = 16,4%

A localização: 16 = 6,4%

Pesquisa a respeito de artistas, estilos e atualidades da música eletrônica

Não.: 21 = 8,4%

Somente quando quer encontrar alguma música, estilo ou artista que os amigos indicaram ou que conheceu em algum evento.: 67 = 26,8%

Sim. Às vezes.: 87 = 34,8%

Sim. Pelo menos uma vez por semana.: 75 = 30%

Como costuma se informar a respeito de artistas, estilos e atualidades da música eletrônica (mais de uma opção podem ser selecionadas)

Sites de redes sociais (Orkut, Facebook, Twitter, MySpace, Youtube e Soundcloud):

186 = 74,4%

Websites e blogs especializados no assunto: 164 = 65,6%

WebTV: 26 = 10,4%

Webrádio: 39 = 15,6%

Revistas especializadas: 27 = 10,8%

Rádio: 13 = 5,2%

TV aberta = 0

TV a cabo = 3 = 1,2%

Indicação dos amigos: 98 = 39,2%

## APÊNDICE 2 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA, SEGUNDO A COMUNICAÇÃO

### **SYNK**

- Localização: Curitiba – PR.
- Início atividades: 2007.
- Serviços: gravadora, agência de artistas de música eletrônica e produtora de eventos.
- Como a empresa se descreve: “Pensando e distribuindo música digital desde 2007, a Synk Records oferece inovação, lançando composições musicais que estimulam o público à novas percepções criativas. Transcendendo a representação de gêneros e estilos pré-definidos, a Synk Records posiciona-se no mercado através da seleção de artistas antenados, que misturam o uso de tecnologia de ponta, musicalidade e ritmo para as pistas de dança.

A marca Synk foi idealizada e fundada pelos artistas Rodrigo Carreira, Leandro Pacceli e Gabi em parceria com o selo Presslab Records (Itália), e seus integrantes: Omar Neri e Luigi Gori (Presslabboys).

A Synk Bookings é uma agência brasileira de artistas contemporâneos. Promovendo e assistindo artistas desde 2007, a Synk Bookings gerencia e divulga a carreira de seus talentos, buscando as melhores oportunidades para promoção internacional de seus trabalhos.

O elenco da agência atende as necessidades do mercado de festas e eventos, alinhados com as tendências e inovações culturais que influenciam nossa sociedade.

Com escritório no Brasil, a Synk Bookings oferece um serviço completo através de sua rede de promoters, clubs, imprensa e mídias coligadas, para que seus DJs/produtores dediquem seus esforços exclusivamente em suas performances e criações.

Além da agência, fazem parte do grupo a gravadora Synk Records, e a produtora de eventos Synk Entertainment.

A Synk coomprende (s.i.c.) que relações duradouras são aquelas que geram resultados. Nossas alianças estratégicas com parceiros dos mais diversos segmentos, proporcionam (s.i.c.) total controle e qualidade nas soluções oferecidas pela Synk.”(fonte: <http://www.synk.com.br/sobre> Acesso em: 02 out. de 2010)

- Número de integrantes do elenco: 11 artistas nacionais; 10 artistas internacionais (5 alemães, 2 uruguaios, 1 dinamarquês, 1 norte-americano).
- Frequência de atuação: 3 apresentações semanais em média.
- Meios utilizados: Beatport, Blog, Facebook, Flickr, MySpace, Orkut (com perfis distintos para Synk Entertainment, Synk Bookings e Synk Records & Bookings), Twitter e Web site com Blog integrado.
- Pontos fortes:
  - qualidade dos artistas agenciados;
  - parcerias com os principais clubs de Curitiba e região;
  - experiência no mercado;
  - realiza eventos com frequência, divulgando a marca e seu elenco;
  - rede de contatos influentes;
  - responsável pelo marketing pessoal de todos os seus artistas;
  - perfis nos sites de redes sociais Facebook, Flickr, MySpace e Twitter;
  - comercialização das produções de seus artistas no site Beatport;
  - site: blog integrado; boa apresentação do elenco: dispositivo integrado de reprodução musical do site soundcloud.com e link direcionando para o perfil no site de rede social MySpace; espaço para contato com a agência e envio de mensagens; botões de conexão direta com os perfis nos sites Beatport, Flickr, MySpace e Orkut; aparece em primeiro lugar na busca do Google.
  - parcerias com serviços de venda de ingressos e estabelecimentos comerciais para a venda antecipada de convites para seus eventos;
  - publicação de conteúdo em fóruns de discussão e blogs relacionados ao mercado de atuação da organização;
  - MySpace: atualizado; espaço para artistas enviarem demonstrações de seus trabalhos; histórico da marca disponível em inglês; dispositivo de reprodução das produções de seus artistas disponível.
- Pontos fracos:
  - comunicação fraca;
  - erros ortográficos, de pontuação e falta de coerência em todos os textos publicados;
  - traduções mal feitas de *releases* de artistas;
  - má administração dos perfis em sites de redes sociais, refletindo em pouca interatividade com o público alvo: última atualização de postagens no blog



integrado ao site: 27 ago. de 2010 (Acesso em: 02 out. de 2010); última postagem comentada por visitantes do blog integrado ao site: 18 mai. 2010 (Acesso em: 02 out. de 2010); última atualização do Twitter: 28 set. 2010 (Acesso em: 02 out. de 2010); última atualização de fotos do Flickr: 07 abr. 2008 (Acesso em: 02 out. de 2010); *thumbnail* que direciona para o perfil do site de rede social Orkut inativo (Acesso em: 02 out. de 2010);

- MySpace: histórico da marca não disponível em português; nenhuma postagem no blog; nenhum vídeo divulgando apresentações de seu elenco postado; agenda de apresentações de seu elenco não disponível.

## MOOVE BOOKINGS

- Localização: Curitiba – PR.
- Início atividades: 2009.
- Serviços: agência de artistas de música eletrônica e produtora de eventos.
- Como a empresa se descreve: “A Moove surgiu em 2009 como uma agência especializada em promover a cultura da música eletrônica, seja através de bookings e gerenciamento de carreiras de artistas, seja participando como organizadora de eventos. Sempre buscando inovação, primando pelo profissionalismo e acima de tudo acreditando na força de parcerias, o objetivo maior da agência é desenvolver um ambiente no qual a música eletrônica de qualidade seja acessível ao público brasileiro.

Para tanto, a agência dá suporte e representa uma série de DJs e produtores nacionais e extremamente dedicados e comprometidos em proporcionar não apenas apresentações musicais, mas sim verdadeiras experiências sonoras.

Rompendo barreiras, a Moove também representa artistas do exterior em território brasileiro e trabalha com a organização de festas e eventos que promovam a harmonia, o conforto e principalmente a boa música.” (fonte: <http://www.moovemusic.com/> Acesso em: 02 out. de 2010).

- Número de integrantes do elenco: 8 artistas nacionais; 2 artistas internacionais (Itália e Alemanha).
- Frequência de atuação: 1 apresentação semanal em média.
- Meios utilizados: Email, Facebook, MySpace, Skype e Web site.
- Pontos fortes:

- qualidade dos artistas agenciados;
- constante atualização da página do Facebook;
- espaço para cadastro de emails para envio de informações no site;
- site com dispositivo de reprodução automática das produções de seus artistas;
- site com espaço para contato com a agência e envio de mensagens;
- Pontos fracos:
  - site em flash;
  - pouca alimentação do blog do MySpace;
  - agenda de eventos em que os artistas da agência participam não é atualizada.

## **DECIBEL NIGHTS**

- Localização: Curitiba – PR.
- Início atividades: 2007.
- Serviços: agência de artistas de música eletrônica e produtora de eventos.
- Como a empresa se descreve: “A Decibel teve início em junho de 2007 com o intuito de proporcionar eventos de qualidade e acessíveis ao exigente público curitibano e também focado em divulgar novas tendências da música eletrônica como o minimal e o tech house, então quase que inexistentes na cena local. Idealizada e comandada pelo Dj Rodrigo Nickel, seu primeiro formato era semanal no Soho Underground. Dessa forma residiu por 7 meses, atraindo formadores de opinião e apreciadores da boa música, formando assim um público leal e fiel.

Após 40 edições de sucesso, começamos o ano de 2008 levando o nosso conceito para outras cidades e já contamos com algumas edições especiais também de sucesso e com um retorno positivo, 1 em São Paulo no renomado clube Vegas (como guest na noite Boombox) 3 edições em Cascavel, sendo que 2 na Bielle Club e 1 na Felts, 1 edição em Maringá no 17 Lounge Disco, 2 em Florianópolis na Circuit Club e 1 em Belo Horizonte no Deputamadre e começamos uma nova etapa fixando nossa residência num dos melhores e mais conceituados clubs de Curitiba, a Vibe Club.

De uma natureza underground, recebemos artistas como KANIO (Bruk/UK), Gaz James (Bruk/UK), Straightflash (Solid Bookings/Portugal-França),

Sam Fraser (Solid Bookings/Austrália), Edoardo Marvaso (Itália), Kore (México), Aninha (Warung), Dxtr Lab (SP), Wash(DF), Fisher (RS) além de grande parte dos mais expressivos artistas locais como Rodrigo Carreira, Larski, Gabi Lima, Stephan, RolldaBeetz, Crash, Gabriel Boni, Jeff, Rafael Cotait e Bruno Real, entre muitos outros, além de também revelar alguns novos talentos da cena local e tem como residentes Rodrigo Nickel, Daniel Costa e Hugo Miyamura.” (fonte: <http://www.myspace.com/decibelnights> Acesso em: 02 out. de 2010)

- Número de integrantes do elenco: 3 artistas locais.
- Frequência de atuação: 1 apresentação semanal em média.
- Meios utilizados: Facebook, MySpace e Orkut.
- Pontos Fortes:
  - bom relacionamento com clubs e formadores de opinião em Curitiba e região;
  - experiência no mercado;
  - rede de contatos influentes;
  - promove evento semanal em parceria com núcleos de DJs e produtores de Curitiba.
- Pontos Fracos:
  - sites de redes sociais desatualizados;
  - não disponibiliza informações sobre seus artistas;
  - não disponibiliza email, skype ou telefone para contato;
  - não disponibiliza agenda de eventos;
  - não gera conteúdo sobre a marca;
  - não disponibiliza amostra da produção de seus artistas;
  - a divulgação de eventos parte dos artistas e não da agência.

## **GUEST DJS MANAGEMENT**

- Localização: Curitiba – PR.
- Início atividades: 2006
- Serviços: agência de artistas de música eletrônica e produtora de eventos.
- Como a empresa se descreve: “Missão: levar ao público a maior qualidade musical e performática em grande estilo, tornando nossas festas e artistas as (s.i.c.) melhores do Brasil.” (fonte: <http://www.guestdjs.com/> Acesso em: 02 out. de 2010)

- Número de integrantes do elenco: 13 artistas locais; 4 artistas internacionais (1 espanhol, 1 norte-americano, 1 português e 1 uruguaio).
- Frequência de atuação: dado indisponível.
- Meios utilizados: E-mail e *Website*.
- Pontos fortes:
  - disponibiliza kit de imprensa de seus artistas;
  - disponibiliza link direto com os perfis dos artistas nos sites de redes sociais Twitter e Soundcloud;
  - disponibiliza versão de seu site em português e em inglês;
  - site com dispositivo de reprodução automática das produções de seus artistas;
  - site com espaço para contato com a agência e envio de mensagens;
  - parcerias com casas noturnas de Curitiba, interior do Paraná e interior de Santa Catarina.
- Pontos fracos:
  - não disponibiliza agenda de seu elenco;
  - site em *flash*;
  - não possui perfis em sites de redes sociais;
  - não estabelece nenhum tipo de fluxo comunicacional via Web com seus públicos de interesse.

### 3PLUS

- Localização: São Paulo
- Início atividades: 1996
- Serviços: agência de artistas de música eletrônica, bandas e músicos em geral, produtora de eventos e gravadora.
- Como a empresa se descreve: “A paulistana 3plus Talent, dos sócios Edo Van Duyn, Luiz Eurico Klotz e Paulo Silveira, é uma agência artística completa de gerenciamento 360 graus de talento e conteúdo musical capaz de proporcionar um composto de serviços de qualidade, além de oferecer um casting de renomados artistas nacionais e internacionais, marcas de eventos consagrados e uma extensa experiência na indústria do entretenimento no Brasil e no mundo. O trabalho é direcionado à gestão de carreira de artistas e bookings para DJs, bandas e talentos

promissores nacionais e internacionais, com o objetivo de mantê-los na linha de frente do show business, bem como desenvolver novos talentos. Com mais de 100 artistas na agência e incomparável acervo musical, a 3plus Talent, atuante no mercado desde 1996 sendo a pioneira na América Latina, dispõe de alguns dos maiores expoentes da música eletrônica, rock & roll, pop, destacando-se pela combinação de agenciamento artístico à um serviço completo de direcionamento de carreira, além de serviços de consultoria e assessoria artística, curadoria musical, produção artística de eventos e tour management. Além disso, a 3plus Talent atua em 5 núcleos que se interligam: 3plus Talent, responsável pelo agenciamento e gerenciamento de carreira de artistas nacionais no Brasil e no mundo; 3plus International Talent, setor de agenciamento de artistas internacionais no Brasil, como: David Guetta, Deep Dish, Fatboy Slim, Prodigy, Benny Benassy, Armin van Bureen, Paul van Dyk, Paul Oakenfold, Danny Tenaglia, Deadmau5, Groove Armada, Hernan Cattaneo, Jhon Digweed, Sasha, Luciano, Pete Tong, Roger Sanchez, Sander Kleinemberg, Steve Angelo, Sebastian Ingrosso, Satoshi Tomiie, Loco Dice, Layo & Bushwaca, Steve Lawler, Nic Fanciulli, entre outros; 3plus Bandas, um novo núcleo dedicado ao agenciamento de casting de bandas brasileiras já consagradas como Jota Quest, Jorge Ben e Daniela Mercury, e agora, a nova aposta da agência, o CopacabanaClub, grupo de indie music dançante da melhor qualidade; 3plus Music, selo e gravadora musical da própria agência criado para lançar discos de seu casting, no qual possui um extenso catálogo pronto de trilhas musicais, e, por fim, a 3plus Design, criação de identidade visual para artistas, logomarcas, flyers, newsletters. Assim, a 3plus Talent, uma das mais profissionais agências de gestão de talentos no país, é responsável por proporcionar ao seu casting de artistas suporte em todas as áreas, para que ganhem maior visibilidade e notoriedade, atingindo as maiores e mais badaladas casas noturnas do Brasil e do mundo” (fonte: <http://www.myspace.com/3plustalent> Acesso em 05 out. de 2010).

- Número de integrantes do elenco relacionados à música eletrônica (DJs, produtores e projetos): 72 nacionais; 23 internacionais (6 ingleses, 4 norte-americanos, 3 holandeses, 2 alemães, 2 canadenses, 2 espanhóis, 2 franceses, 1 belga e 1 croata)
- Número de turnês que agencia: 16
- Frequência de atuação: média de 5 apresentações semanais.
- Meios utilizados: Facebook, MySpace, Soundcloud, Twitter, Web site e Youtube.

- Pontos fortes:

- experiência no mercado;
- rede de contatos influentes;
- trabalha com os principais eventos e casas noturnas do país;
- elenco forte;
- proposta de trabalho (agenciamento 360 graus);
- presente nos principais sites de redes sociais;
- site: espaço para novidades, artistas em destaques, notícias, eventos especiais e galeria de arquivos – informativo; rádio com produções e sets de seus artistas; espaço para cadastro de email e contato – público externo; espaço com sets de todos os seus artistas oferecendo a possibilidade de download ou de ouvir online; página para cada artista contendo release, sets, vídeos, fotos, Top10 de músicas favoritas, agenda, kit de imprensa disponível para download e opção “agendar este artista”.
- Facebook: página constantemente atualizada; fotos promovendo todos os seus artistas.
- Twitter: página alimentada com frequência; mais de 3500 seguidores (acesso em 09 out de 2010).
- MySpace: informações sobre a agência disponíveis em inglês e português

- Pontos fracos:

- site: alguns artistas não possuem informações, vídeos ou sets disponíveis; versão em inglês não disponível; informações repetidas em alguns textos, o que indica falta de revisão; as datas de artistas em turnê não estão atualizadas, o que não permite saber quando o artista está disponível; alguns releases só possuem versão em inglês; como a agência possui um elenco variado de artistas, a busca seria facilitada se os artistas estivessem dispostos em categorias musicais.
- Youtube: última atualização em 2009; somente oito vídeos publicados.
- MySpace: última atualização da lista de reprodução de músicas foi em julho de 2010, com três músicas publicadas. Devido ao grande número de produtores, a agência deveria publicar mais trabalhos com maior frequência (acesso em 09 out de 2010); última atualização do blog em fevereiro de 2010 (acesso em 09 out de 2010); blog utilizado apenas para postar reproduções de

áudio do Soundcloud, sendo que algumas das músicas postadas não tocam; último vídeo postado em dezembro de 2009 (acesso em 09 out de 2010).

#### **4MZK AGENCY**

- Localização: São Paulo
- Início atividades: 2008
- Serviços: agenciamento, consultoria e promoção de artistas, promoção e realização de eventos.
- Como a empresa se descreve:

“4MZK é uma agência especializada em talento, entretenimento, vanguarda, tecnologia, cultura e arte. Nossa atuação em diversas áreas visa oferecer aos nossos clientes um leque de soluções para que seus artistas e eventos sejam diferenciados e sua marca se destaque.

Apesar de nova, a agência é formada por experientes profissionais de comunicação e marketing no segmento. A 4MZK tem como objetivo propiciar serviços de foco e qualidade para talentos e clientes do setor musical com ampla gama de serviços.

#### **Bookings**

Agenciamento de artistas, organização e planejamento de tours para o mercado nacional e internacional.

#### **Consulting**

Nossa consultoria atua para ajudar nossos clientes a realizar o melhor evento, desde indicação e escolha das atrações mais adequadas levando em conta seus objetivos com toda assessoria técnica para contratação de soluções audiovisuais (s.i.c.), estruturais, locais, staff, patrocinadores e etc.

Atendemos agências de eventos, corporativos, clubes, produtores, bares, restaurantes e particulares.

#### **Events**

Organização e promoção de eventos

## Management

Management de artistas, cuidamos de sua imagem e promoção através das principais ferramentas de comunicação e marketing do mercado.

## Promotion

Ações de marketing promocional, como campanhas de mail mkt, hotsites, newsletter e websites; ações promocionais, RP e assessoria de imprensa.” (fonte: <http://www.myspace.com/4mzkagency> (acesso em 09 de out de 2010)).

- Número de integrantes do elenco: 16 nacionais; 8 internacionais (1 belga, 1 chileno, 1 espanhol, 1 francês, 2 italianos, 1 inglês e 1 irlandês)
- Número de turnês que agencia: 25
- Frequência de atuação: 1 apresentação semanal em média.
- Meios utilizados: E-mail, Facebook, MySpace, Twitter e Web site (redireciona para página do MySpace).
- Pontos fortes:
  - trabalha com os principais eventos e casas noturnas do país;
  - elenco forte;
  - exclusividade de turnês de artistas importantes;
  - rede de contatos influentes;
  - proposta de trabalho - assessoria completa;
  - centraliza suas atividades virtuais em sua página do site de rede social MySpace, o que facilita o controle e manutenção de suas informações, disponibiliza blog integrado à página, permite a interação direta com stakeholders e não gera custos com hospedagem e manutenção;
  - site/MySpace: funcional; interativo; disponível em português, inglês e espanhol; publicação de notícias; blog alimentado com informações sobre a agência, seus artistas e turnês e assuntos de interesse relacionados à música eletrônica; links para assinar newsletter, enviar email e baixar o formulário de compra de artista; perfil de cada artista contendo datas disponíveis, descrição, vídeos, fotos e reprodutor de música; espaço para publicação de fotos e vídeos;
  - Facebook: página constantemente atualizada; fotos divulgando artistas, eventos e turnês.
  - Twitter: atualizado constantemente.
- Pontos fracos:



- site/MySpace: informações disponíveis em *flash*; versão em espanhol ainda não disponível; links para assinar newsletter e baixar o formulário de compra de artista corrompidos; perfis de artistas sem datas disponíveis, sem fotos e sem amostras de música; espaço para publicação de vídeos não utilizado.
- Twitter: poucos seguidores: 269 (acesso em 10 out de 2010).

## BRUK

- Localização: Belo Horizonte – MG e West Midlands - Inglaterra
- Início atividades: 2007
- Serviços: agenciamento de artistas e produção de eventos.
- Como a empresa se descreve:

“Uma agência de DJs e eventos que em menos de um ano já conquistou uma importante fatia no mercado de DJs internacionais na América latina.

Nosso casting conta com artistas internacionalmente renomados como: Darren Price (Underworld), KingRoc, Fergie, Jerome Ismaae, Gaz James e Olivier Giacomotto pra nomear alguns. Como o nome sugere, nós possuímos duas sedes, uma em Belo Horizonte (Brasil) e a outra na West Midlands, Inglaterra.

Nossos diretores possuem mais de uma década de experiência no ramo, trabalhando desde representações até todo o conceito visual de um evento. Construímos um sólido relacionamento com mais de 500 dos melhores clientes e promoters cobrindo a América Latina: Brasil, México, Colômbia, Argentina, Panamá, Costa Rica e Chile, sempre procurando expandir.

Profissionalismo e agilidade são pontos fundamentais da nossa visão de negócio e estamos sempre procurando as melhores soluções para nossos clientes, mantendo o processo claro e efetivo” (fonte: <http://www.brukworld.net/menu.html> Acesso em 10 out de 2010).

- Número de integrantes do elenco: 5 nacionais; 18 internacionais (1 alemão, 1 chinês, 1 francês, 1 irlandês e 14 ingleses).
- Frequência de atuação: 2 apresentações mensais em média.
- Meios utilizados: MySpace, Orkut e Web site.
- Pontos fortes:
  - por contar com sede na Europa tem facilidade em promover artistas em território internacional e também em negociar turnês para o Brasil;

- rede de contatos influentes;
- bom elenco;
- site: disponível em inglês e em português; informações para contato – e-mail e telefone – das duas sedes disponíveis; sets disponíveis para download; divulgação de fotos de artistas; galeria de eventos; galeria de vídeos.
- MySpace: informações disponíveis em português e em inglês; informações sobre elenco; disponibiliza amostra de músicas de seus artistas.

● Pontos fracos:

- comunicação deficitária;
- identidade visual fraca;
- não interage com seu público no ciberespaço;
- não fornece informações e atualizações sobre seus artistas;
- empresa não encontrada em buscas no Google;
- não atualiza seu web site;
- erros de escrita em português e em inglês;
- frases que misturam inglês e português;
- diagramação inadequada – textos não justificados;
- site: release de alguns artistas disponíveis somente em inglês; espaço para publicação de notícias desativado; fotos disponíveis em *slideshow*; galeria de eventos indisponível; sets com links corrompidos; espaço para publicação de eventos com informações de 2008 (acesso em 10 out de 2010).
- MySpace: disposição de informações de maneira aleatória e confusa; não disponibiliza datas de seus artistas; não utiliza o blog disponível no site.

## **CARAMBOLA RECORDS ARTISTS MANAGEMENT**

- Localização: São Paulo
- Início atividades: não disponível.
- Serviços: agência de artistas de música eletrônica, produtora de eventos e gravadora.
- Como a empresa se descreve:

“há mais de 5 anos no mercado, a carambola oferece um serviço diferenciado a seus clientes. integra promoção, assessoria, logística, suporte e direcionamento profissional. garante que os eventos onde seus artistas atuam

estejam sempre em sintonia com as aspirações do público. tem o bom atendimento como prioridade, estando focada na qualidade. dispõe de um quadro de funcionários e consultores altamente qualificado. conta com um casting de peso, com djs e produtores nacionais e internacionais de grande expressão. os artistas da carambola estão sempre presentes nos maiores eventos de música eletrônica do país” (fonte: <http://www.facebook.com/profile.php?id=100000084385964&ref=ts> acesso em 10 out. de 2010).

- Número de integrantes do elenco: 15 nacionais; 16 internacionais (9 alemães, 1 austríaco, 2 ingleses, 3 israelenses e 1 irlandês).
- Número de turnês que agencia: 8.
- Frequência de atuação: 3 apresentações semanais em média; 20 turnês a cada 6 meses.
- Meios utilizados: Comunidade no Orkut, Facebook, MySpace, Twitter, Web site e Youtube.
- Pontos fortes:
  - experiência no mercado;
  - rede de contatos influentes;
  - trabalha com os principais eventos e casas noturnas do país;
  - elenco forte;
  - responsável exclusiva pela turnê de artistas de grande expressividade;
  - site: “Área Vip” – acesso exclusivo para clientes cadastrados; espaço de envio de mensagens para contato com a empresa; publicação de notícias; destaques da semana; disponibiliza reprodução e download de sets e produções de seus artistas; loja virtual disponível (CDs e ingressos para eventos); ferramenta de busca de DJs com janela contendo o nome de todos os artistas do elenco; cadastro para assinar newsletter que, além de solicitar nome e email, pede data de nascimento, sexo, localização e telefone celular como dados obrigatórios. Essa ação permite obter dados importantes sobre o público que tem interesse na marca; página de turnês com cronograma integrado de apresentações dos artistas; página com informações sobre os artistas contendo release, fotos, sets, informações sobre gravadora, estilo musical e origem do artista, e links para compra de data e downloads; espaço para vídeos e fotos de artistas e eventos; botões de acesso direto para páginas do Facebook, Twitter, Orkut e Youtube.

- Facebook: página constantemente atualizada; fotos divulgando artistas, eventos e turnês.
- Twitter: atualizado constantemente; 1684 seguidores (Acesso em 10 out. de 2010).

- Pontos fracos:

- Não possui blog;
- Não dá acesso a informações institucionais;
- site: não disponibiliza informações sobre a empresa; opções de ingressos não disponíveis na loja virtual; é preciso ter cadastro passível de aprovação para acessar arquivos dos artistas.
- MySpace: mesmo que seu web site permita o acesso às produções e sets de seus artistas, o MySpace permite maior proximidade e interação com diversos públicos de interesse; página sem identidade visual adequada à marca; página sem dados e atualizações.
- Youtube: pouca alimentação.

## **CLUNK BOOKINGS & ARTISTS MANAGEMENT**

- Localização: São Paulo - SP
- Início atividades: 2006
- Serviços: agenciamento de artistas.
- Como a empresa se descreve: “A Clunk é atualmente uma das 3 maiores agências de gerenciamento de artistas no Brasil. Nós cuidamos da carreira de vários artistas na América Latina. A agência é dirigida por Marco Oliveira”
- Número de integrantes do elenco: *dado indisponível*
- Frequência de atuação: *dado indisponível*
- Meios utilizados: MySpace e *Website*.
- Pontos fortes:
  - experiência no mercado;
  - trabalha com os principais eventos e casas noturnas do país;
  - elenco forte;
  - exclusividade de turnês de artistas importantes;
  - rede de contatos influentes;

- MySpace: vídeos disponíveis; disponibiliza amostra de músicas de seus artistas.

- Pontos fracos:

- não fornece informações e atualizações sobre seus artistas;
- não possui perfis em sites de redes sociais como Orkut, Facebook e Twitter;
- site com domínio suspenso por exceder número de acessos permitidos (acesso em 10 out de 2010);
- MySpace: não disponibiliza informações sobre seus artistas; não disponibiliza informações institucionais suficientes; não utiliza o blog disponível no site; não disponibiliza datas de seus artistas.

**ANEXO**

ANEXO 1 – LOGOMARCAS.....159

## ANEXO 1 – LOGOMARCAS

